

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES GESTIONNAIRES DE COMMUNAUTÉ ET LE CAPITAL SOCIAL :
DE L'ACCÈS AU POSTE À LA PRATIQUE DE CE NOUVEAU MÉTIER

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
GWENDOLYNN HELOUA

JUILLET 2015

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier Maude Bonenfant, pour son soutien permanent et sans relâche, sa patience face à mes trop nombreuses incertitudes, sa pédagogie qui m'aura permis de vraiment saisir ce en quoi consiste le monde de la recherche auquel, grâce à elle, j'ai sincèrement pris goût. Surtout, je tiens à la remercier pour sa diplomatie dans tous ces moments où n'importe quel autre directeur de mémoire aurait jeté l'éponge. Son aide, plus que précieuse, m'aura permis d'aller jusqu'au bout de ce travail et d'ouvrir des portes sur une manière de penser que je n'avais jusqu'alors jamais explorée (avec jusque-là un parcours plus technique qu'universitaire).

Mes remerciements vont ensuite à mes enseignants de l'Université du Québec à Montréal : Pierre Barrette, Benoit Cordelier, Gilles Coutlée, André Mondoux, Pierre Mongeau, Louis-Claude Paquin, Serge Proulx, Carmen Rico, Johanne Saint-Charles et Christine Thoër qui m'ont redonné le « goût de l'école » ainsi qu'aux membres du laboratoire de recherche Homo Ludens avec qui j'ai eu la chance et le privilège, grâce à Maude Bonenfant, d'avoir des échanges passionnants : Rania Aoun, Gabrielle Trépanier-Jobin, Charles Perraton, Magda Fusaro, Fabien Richert, Dominic Arsenault, Simon Dor, Julia Salles, Xavier Manga, Emmanuelle Caccamo et Victor Potier. Merci à toutes ces personnes pour leur stimulation intellectuelle qui avive ma curiosité et redonne cette soif d'apprendre que les livres n'épanchent jamais et que les échanges en cours, colloques ou groupe de recherche ne font que raviver.

Je ne remercierai jamais assez mes grands-parents Anna Dallavalle et Michel Artus sans qui cette aventure au Québec n'aurait pu avoir lieu. Merci à tous les deux, pour leur soutien, leur patience et leurs encouragements qui n'ont jamais cessé tout au long de ma scolarité. La grandeur qui qualifie le mot parent prend ici tout son sens.

Merci à Aline et Bernard pour leurs relectures et leur patience lorsque je m'emballais avec énergie en décrivant ce projet qui m'aura passionnée du début à la fin.

Merci à Marwa Laquerre-Tantawy, Julien-Pierre Arsenault, Valérie Orange, Laïla Héloua et Jacques Lavallée pour leur grande aide outre-Atlantique et pour leur amitié si précieuse qui aura contribué à la réussite de ce projet.

Merci à Clément, Victor, Simon, Étienne, Claire-Anne, ma famille et mes amis français et québécois qui m'auront écoutée, aidée et encouragée tout au long de ce projet. Leur soutien aura été beaucoup plus précieux que tout ce qu'ils pourront imaginer.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	viii
RÉSUMÉ	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
PROBLÉMATIQUE.....	4
1.1 Mise en contexte.....	4
1.1.1 Les réseaux	4
1.1.2 Les communautés en ligne et le gestionnaire de communauté.....	6
1.2 Sujet de recherche	13
1.2.1 Question de recherche générale.....	13
1.2.2 Objectifs, questions spécifiques et sous-objectifs	14
1.2.3 Pertinence sociale, scientifique et communicationnelle	15
CHAPITRE II	
CADRE THÉORIQUE	16
2.1 Les réseaux	16
2.1.1 La théorie des réseaux	16
2.1.2 Liens entre réseaux humains de communication (RHC) et réseaux sociaux numériques (RSN).....	18
2.2 Le capital social.....	20
2.2.1 Le capital social hors-ligne.....	20
2.2.2 Le capital social et les réseaux sociaux numériques.....	23
2.3 L'agilité sociale	24
CHAPITRE III	
MÉTHODOLOGIE	26
3.1 Cadre méthodologique	26
3.1.1 Description et justification de la méthode de collecte de données	26
3.1.2 Présentation du terrain de recherche.....	28
3.1.3 Modalités d'analyse des données recueillies	34

3.1.4	Présentation des grilles d'analyse et constitution des unités d'analyse	35
3.2	Dimensions éthiques de la recherche	38
CHAPITRE IV		
	PRÉSENTATION DES RESULTATS	39
4.1	Premier corpus : les entrevues des gestionnaires de communauté	39
4.1.1	Le rapport du gestionnaire à son réseau social	40
4.1.2	Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier	47
4.1.3	Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier	53
4.2	Second corpus	59
4.2.1	Qualifications.....	60
4.2.2	Compétences.....	62
4.2.3	Qualités	65
CHAPITRE V		
	ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION	68
5.1	Interprétation des résultats	68
5.1.1	La place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social	68
5.1.2	Cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail.....	77
5.2	Capital social et gestionnaire de communauté : discussion et ouverture	81
5.2.1	Une approche quantitative et une approche qualitative du métier de gestionnaire de communauté	82
5.2.2	Les approches quantitatives et qualitatives du métier de GC, complémentaires d'un système autonome	87
CONCLUSION.....		92
ANNEXE A		
GRILLE DES QUESTIONS DES ENTREVUES.....		99
ANNEXE B		
GRILLE D'ANALYSE DES RÉSULTATS DES ENTREVUES		101
ANNEXE C		
GRILLE D'ANALYSE DES RÉSULTATS DES OFFRES D'EMPLOI.....		102

ANNEXE D	
EXEMPLE SNCF	103
ANNEXE E	
EXEMPLE GALICA	104
ANNEXE F	
EXEMPLE NESPRESSO	104
BIBLIOGRAPHIE	106

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1 Représentation du panel homme / femme dans les entrevues.....	35
3.3 Représentation du type de lieu de travail.....	35
3.4 Représentation des différents types d'annonceurs.....	36
4.1 Grille d'analyse des entrevues.....	42
4.2 Grille d'analyse des offres d'emploi.....	62
5.1 Exemple d'une couverture Facebook d'un GC.....	94

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

RSN	Réseaux sociaux numériques
RHC	Réseaux humains de communication
ACFAS	Association canadienne française pour l'avancement des sciences (ou désormais Association francophone pour l'avancement du savoir)
APEC	Association pour l'emploi des cadres
CEFRIO	Centre facilitant la recherche et l'innovation dans les organisations, à l'aide des technologies de l'information et de la communication
TIC	Technologies de l'information et de la communication
GC	Gestionnaire de communauté
OE	Offre d'emploi
ROI marketing	Le marketing de la rentabilité des investissements (<i>return on investment</i>)

RÉSUMÉ

Le métier de gestionnaire de communauté fait beaucoup parler de lui depuis ces dernières années, dans la presse spécialisée en communication et sur les réseaux sociaux numériques. Cependant, il n'est pas facile de trouver des articles scientifiques, des laboratoires de recherche ou des colloques scientifiques qui abordent les nombreuses questions que soulèvent l'émergence de la profession et/ou les nombreuses facettes de ce métier en devenir. Ce mémoire invite à une réflexion sur une des questions que soulève l'émergence de ce nouveau travail. Avec une approche communicationnelle, il s'agit de comprendre les liens qui unissent le gestionnaire de communauté au capital social. C'est pour répondre aux deux sous-objectifs de notre recherche : saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne et cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail que nous avons constitué deux corpus. Le premier corpus réunit des offres d'emploi proposées au Québec sur les réseaux sociaux numériques et le deuxième corpus est une série d'entrevues de gestionnaires de communauté québécois. Ces données collectées sur une période de deux ans, ont été étudiées grâce à une grille d'analyse construite à partir de critères qualitatifs. En s'appuyant sur deux cadres théoriques intimement liés, soit le capital social et la théorie des réseaux, ainsi que sur le concept d'« agilité sociale », ce mémoire de maîtrise cherche à saisir l'importance du capital social, ainsi que celle de la capacité du gestionnaire de communauté à renforcer les « liens faibles ». À l'issue de cette recherche, les observations concernant le capital social et l'accès au travail se rapprochent de la littérature et l'analyse des résultats sur les liens entre le capital social et la pratique du métier de gestionnaire de communauté invite à une réflexion. Si les résultats montrent que les entreprises ont une approche quantitative du métier des gestionnaires de communauté, en revanche, ces derniers préfèrent une approche qualitative de leur métier. Ces deux modes approches du même métier, pouvant sembler contradictoires apparaissent en réalité complémentaires.

Mots clés : Réseaux, capital social, agilité sociale, gestionnaire de communauté.

INTRODUCTION

Selon *Le Dictionnaire historique de la langue française* (ed. Le Robert), le mot « publicité » serait apparu à la fin du XVII^e siècle (1689). Il était alors défini comme :

l'« action de porter à la connaissance du public », puis de « notoriété publique ». Il est intéressant de noter qu'en anglais, publicité se dit *advertising*, qui vient du français « avertir ».

En évoluant, la publicité est ensuite devenue un moyen de communication de masse. Cependant, l'avantage pour les entreprises d'atteindre un large public était contrebalancé par l'idée que les individus qui constituaient leur cible n'étaient pas forcément les premiers à l'écouter. « La moitié de l'argent que je dépense en publicité est jetée par la fenêtre. L'ennui, c'est que je ne sais pas quelle moitié » expliquait John Wanamaker, pionnier de la publicité moderne et du marketing, en 1980, lorsqu'il évoquait l'enjeu des annonceurs (Walther, 2013). Autrement dit : « comment savoir si les consommateurs ont acheté le produit parce qu'ils ont vu sa publicité, et non par habitude ou par hasard ? »¹. En effet, le paysage médiatique s'élargissant de plus en plus, l'attention des individus semble de plus en plus difficile à capter et les moyens mis en place pour la solliciter se doivent d'être de plus en plus créatifs.

Depuis les années 2000 et l'arrivée du 2.0 dans le *world wide web*, les individus passent de plus en plus de temps en ligne. En 2011, au Québec, la communauté d'internautes est grandissante, puisqu'au moins une fois par mois, 73,3 % des internautes québécois réalisent au minimum une activité sur les médias sociaux numériques : ils consultent du contenu afin d'y interagir ou d'y entretenir un profil (par exemple sur Facebook, LinkedIn, MySpace ou encore Twitter) (CEFRIO, 2011). On peut également noter que 86,8% des Québécois âgés de 18 à 24 ans ont un profil sur les médias sociaux numériques et passent en moyenne 8,6 heures par semaine en ligne (CEFRIO, 2011).

¹ *Qui sont les nouveaux rois de la pub ?* « France Culture : Du grain à moudre d'été », [disponible en ligne : <http://plus.franceculture.fr/partenaires/selection-france-culture/du-grain-moudre-d-ete-qui-sont-les-nouveaux-rois-de-la-pub>], publié le 9 août 2013, consulté le 15 septembre 2013.

En outre, la communication de masse devient de moins en moins pertinente pour les marques, car l'attention de l'individu se tourne désormais vers les recommandations d'autres consommateurs, d'autant plus si ces recommandations proviennent des personnes proches (famille, amis), comme le montre le rapport de Forrester Research. Basée sur les réponses de 58 000 personnes ce rapport indique que 70% des consommateurs écoutent leurs amis lorsqu'il s'agit d'un avis sur une marque ou un produit, contre 10% qui accorderaient leur confiance à la publicité (Dupin, 2013).

Les marques vont alors choisir de passer d'une communication descendante vers une communication plus horizontale en engageant le dialogue avec leurs consommateurs. Elles vont chercher à connaître les valeurs des consommateurs, mais aussi, et surtout, à véhiculer les leurs au sein des communautés en ligne grâce à différents outils tels que : les forums, sites Internet, blogues, « pages fan » Facebook, comptes Twitter, etc. Ces outils leur ont notamment permis de :

- fidéliser leur clientèle en l'invitant à faire partie d'une communauté ;
- améliorer leur image de marque ;
- générer des informations qu'elles souhaitent voir se propager de manière virale sur la toile ;
- gérer le service après-vente ;
- faire des promotions ;
- et, surtout, créer de la publicité ciblée sur leurs biens et services.

Des postes ont alors été créés en entreprise afin de gérer l'identité de la marque en ligne. On voit apparaître des offres recherchant : « animateur en ligne de la marque », « webmaster du site Internet et animateur de blogues » ou encore « gestionnaire de communauté ». Ces offres sont émises par les petites, moyennes et grandes entreprises ainsi que par les agences de communication et publicité.

Or, qui sont les gestionnaires de communauté (GC) qui offrent leurs services ? Comment accèdent-ils au poste de gestionnaire de communauté ? Quelle serait la plus grande qualité recherchée pour leur recrutement ?

Le présent mémoire se veut être l'occasion, au travers du prisme de notre problématique de recherche et de notre cadre théorique, d'approfondir et d'affiner ces différentes questions. Dans un premier chapitre, il s'agira de faire une mise en contexte de nos intérêts de recherche

et de définir précisément le sujet de notre mémoire. Dans un deuxième chapitre, il sera question d'une présentation du cadre théorique visé et des choix réalisés pour définir les concepts clés qui seront abordés dans le mémoire. Un troisième chapitre présentera la méthodologie de recherche adoptée. Le quatrième chapitre consistera à la présentation des résultats. Enfin, le cinquième chapitre proposera une interprétation des résultats et une proposition de pistes de recherche.

CHAPITRE I

PROBLÉMATIQUE

Ce chapitre a pour objectif d'exposer le contexte dans lequel se situe notre mémoire de recherche. Dans une première sous-partie seront introduits certains concepts clés et l'environnement dans lequel ils s'inscrivent et, dans un second temps, nous mettrons en lumière notre sujet de recherche ainsi que nos questions générales et spécifiques. Tout au long de ce chapitre, nous cernerons les pertinences sociales, communicationnelles et scientifiques du mémoire.

1.1 Mise en contexte

1.1.1 Les réseaux

Lorsque l'on parle de réseaux en 2014, il faut préciser le contexte dans lequel on souhaite développer le sujet, car le terme couvre plusieurs domaines : les réseaux autoroutiers, la botanique, les mathématiques (théorie des graphes) et les réseaux sociaux numériques comme Facebook, Twitter, etc. Cependant, dans tous les cas possibles, un « réseau se définit par des nœuds et des liens » (Barabási, 2012). Les réseaux qui vont concerner notre recherche sont les réseaux humains de communication et les réseaux sociaux numériques.

1.1.1.1 Les réseaux humains de communication

Afin de définir au mieux les réseaux humains de communication, abordons tout d'abord l'étymologie du terme réseau. « Le terme anglais *network* est un mot composé dérivé de l'ancien saxon *net*, tissage aux mailles espacées utilisé pour capturer ou emprisonner des animaux ou des objets, et de *werk*, qui exprime à la fois une action et la chose ou structure découlant de cette action » (Galloway, 2012). Pour cette raison, le terme *network* est souvent assimilé à l'idée d'action et de pouvoir (Galloway, 2012).

Les réseaux sont analysables partout et à tous les niveaux, notamment en sciences humaines où leur étude permet des applications dans plusieurs domaines comme la communication, le management ou la sociologie. Georg Simmel (1858-1918) est souvent évoqué comme étant le précurseur en la matière (Mercklé, 2004). Il s'intéresse dès 1908 « aux liens et aux cercles sociaux cherchant à savoir comment les affiliations à des groupes et à des cercles sociaux affectent les individus » (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Dans *L'étude des réseaux humains de communication*, publiée en 2005, Johanne et Pierre Mongeau évoquent le fait que cette « étude des réseaux humains de communication se présente pour certains comme une méthode et un ensemble de techniques (Lazega, 1998 ; Scott, 1991) et comme un paradigme pour d'autres (Berkowitz, 1982 ; Degenne et Forsé, 1994 in Saint-Charles et Mongeau, 2005). Le débat est en cours quant à savoir si l'analyse des réseaux n'est qu'une méthode parmi d'autres au service des chercheuses et chercheurs en communication – prenant en considération des données (e.g. force du lien ou nombre de liens séparant des individus) afin de les analyser de manière quantitative – ou s'il existe une « théorie des réseaux ».

Nous choisissons ici de parler de la « théorie des réseaux » qui « se pose en véritable théorie de l'action (Huault, 1998). Il s'agit d'étudier les caractéristiques des réseaux sociaux dans lesquels les individus évoluent (taille, densité, connexité, etc.) et de mettre en évidence les liens de causalité entre ces caractéristiques et les comportements individuels » (Baret et al., 2006). Pour créer et maintenir ces liens, et ainsi se constituer un réseau, les individus peuvent :

- se rencontrer dans des lieux de socialisation comme l'école, le travail, les réunions de famille, les loisirs, etc.
- communiquer grâce à différents médiums : correspondance, journaux, télévision, téléphone, Internet.

Ce dernier média a vu son évolution bouleversée ces dernières années avec l'émergence croissante et exponentielle des « réseaux sociaux numériques ». En prenant ce parti pris d'une théorie des réseaux, nous choisissons délibérément de mettre de côté l'approche quantitative de la vision « méthodologique » de l'analyse des réseaux. En effet, l'approche que nous souhaitons adopter avec la « théorie des réseaux » est une approche qualitative. Nous reviendrons sur ce point dans notre troisième chapitre décrivant notre méthodologie.

1.1.1.2 Les réseaux sociaux numériques

Suite au développement des usages collectifs autour des technologies numériques de l'information et de la communication, on assiste « à la formation de “communautés d'utilisateurs” autour d'usages ou de significations partagés » (Proulx, 2011). Il est possible de discerner ces communautés sur les médias sociaux numériques, désignés parfois comme les réseaux sociaux numériques, parfois « médias sociaux », parfois « réseaux sociaux ». Nous choisirons ici le terme « réseaux sociaux numériques » (RSN) en lien avec la traduction donnée pour New Social Network Sites (SNSs) définie par Boyd et Ellison en 2007 comme :

web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system (Boyd et Ellison, 2007).

Cette définition a été complétée par Thomas Stenger et Alexandre Coutant en 2011 en y ajoutant une quatrième caractéristique dans laquelle ils spécifient la particularité des usages observés sur les réseaux sociaux numériques : « ces sites fondent leur attractivité essentiellement sur l'opportunité de retrouver des “amis” et d'interagir avec eux par le biais de profils, de listes de contacts et d'application à travers une grande variété d'activités » (Stenger, et Coutant, 2011 (A)). Ces « amis » se retrouvant sur les RSN ont alors la possibilité de former des « communautés numériques ».

1.1.2 Les communautés en ligne et le gestionnaire de communauté

1.1.2.1 La communauté en ligne

La définition de la communauté en ligne, autrefois appelée communauté virtuelle, a bien évolué et ne correspond plus à la définition que les chercheurs en avaient donnée dans les décennies 1980 et 1990 (Proulx, 2012). Howard Rheingold définissait ainsi les communautés virtuelles en 1995 :

Regroupements socioculturels qui émergent du réseau lorsqu'un nombre suffisant de personnes participent à des discussions publiques pendant assez longtemps, en y mettant suffisamment de cœur, pour que des réseaux de relations humaines se tissent au sein du cyberspace (Rheingold, 1995).

Serge Proulx choisira de redéfinir en 2004 les communautés virtuelles comme :

Le lien d'appartenance qui se constitue parmi les membres d'un ensemble donné d'utilisateurs d'un espace de clavardage, d'une liste ou d'un forum de discussion, ces participants partageant des goûts, des valeurs, des intérêts ou des objectifs communs, voire dans le

meilleur des cas, un authentique projet collectif (Proulx, Poissant et Sénécal 2006).

D'une part, certains diront que les usagers qui se trouvent inscrits sur le RSN Facebook forment une communauté à part entière qui se distingue, par exemple, de la communauté que forment les personnes qui ont un compte sur Twitter. En ce sens, Emmanuel Fraysse présente son ouvrage en désignant Facebook comme la troisième communauté au monde (après l'Inde et devant les États-Unis) (Fraysse, 2011), avec 1 milliard d'utilisateurs actifs au 4 octobre 2012². Ces conceptions de la « communauté virtuelle » sont fort réductrices, la « communauté » se limitant au nombre d'inscrits sur une plateforme spécifique (Proulx, 2004). D'autre part, certains verront les RSN comme un regroupement d'une multitude de communautés : par exemple sur Facebook, les « pages de fans » et les groupes constitueraient des « communautés ». Une communauté de marque pourrait alors se retrouver sur Facebook.

En 2005, dans *Tribal Branding sur le Net : Le cas my nutella The Community*, Bernard Cova, professeur en marketing en école de commerce à Marseille, et Stephano Pace, assistant professeur à l'Université L. Bocconi de Milan, présentent la relation entre le consommateur et le produit comme étant forte. La marque devient un univers social parallèle où le groupe d'individus partage des valeurs, rituels, vocabulaire et hiérarchie permettant de définir l'identité communautaire. En effet, les « communautés » que forment les « pages fans » et les « groupes » sur le RSN Facebook sont parfois créées pour des marques par des entreprises – et pas toujours par les consommateurs eux-mêmes – qui souhaitent avoir une vitrine sur les RSN afin de bénéficier de plusieurs avantages parmi lesquels on peut notamment citer :

- Grâce aux « j'aime » et aux commentaires, elles apprennent à identifier leur cible, prennent connaissance des attentes des consommateurs et gèrent le service après-vente;
- Grâce aux notifications que génèrent leurs membres sur leur propre réseau, elles ont une plus grande visibilité et exploitent ainsi les hyperliens afin d'étendre leurs messages en dehors de la communauté;
- Grâce à l'outil Facebook créé pour les entreprises, elles récoltent des données précises sur les informations personnelles de leurs membres et sur les interactions qu'ils ont entre eux.

²Facebook franchit la barre du milliard d'utilisateurs, « Le Monde, Technologies », [disponible en ligne : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/04/facebook-franchit-la-barre-du-milliard-d-utilisateurs_1770255_651865.html?xtmc=facebook&xtcr=1], publié le 4 octobre 2012, consulté le 4 mars 2013.

Le fait que Facebook soit le RSN comptant le nombre d'utilisateurs le plus important (Cavazza, 2013) en fait un objet d'étude particulièrement intéressant pour analyser la relation « marque / cible » en ligne. En effet, aujourd'hui, de plus en plus de marques considèrent indispensable leur présence sur Facebook. « En mai 2011, le bouton "J'aime" était utilisé plus de 50 millions de fois par jour sur les pages Facebook d'entreprises ou d'organisations » (Everson, 2011). Les marques qui réunissent une « communauté » sur Facebook voient dans ces « interactions » la preuve d'un lien renforcé entre la cible et l'entreprise. Le lien social qui fonde la communauté :

doit être constamment renforcé et nourri par les actions de ses membres. Sans action, la communauté s'étiole et s'éparpille pour gagner d'autres communautés [...] Rejoindre une communauté, a fortiori en organiser une nécessite donc une très forte implication dans la création du lien social et bien entendu une compréhension intime des principes de ladite communauté. C'est là qu'intervient le *community manager*, et c'est la première raison pour laquelle il travaille autant sur les médias sociaux. De fait, un *community manager* passe une part de son temps à faire du social Networking (Chéreau, 2010).

Toujours en mai 2011, lors du 79e congrès international ACFAS, Thomas Stenger et Alexandre Coutant annonçaient :

Depuis l'avènement du web 2.0 et des médias sociaux, le marketing s'interroge sur les modalités de sa présence en ligne. En effet, si les potentialités ne cessent d'être soulignées tant par la presse spécialisée que par les revues académiques, force est de constater que les règles de la participation et de la collaboration sur le web n'impliquent pas aisément l'intervention ou la régulation des hommes du marketing (Stenger, Coutant, 2009, 2011). L'une des réponses apportées par les praticiens pour « coller » au mieux à la « culture des médias sociaux » est apparue en deux mots : *community management*. Nous observons en effet depuis peu l'essor d'une nouvelle fonction, dans les agences spécialisées et parfois même au sein des grandes entreprises avec la création d'un poste de *community manager* (Stenger et Coutant, 2011 (B)).

L'intervention d'un « *community manager* », parfois aussi appelé « *social media manager* » ou « gestionnaire de communauté », apparaît de plus en plus nécessaire, en entreprise ou en agence de publicité, pour « gérer » la communauté en ligne de la marque.

1.1.2.2 Le gestionnaire de communauté

Si, pour certaines entreprises, ce poste paraît indispensable, pour d'autres, l'idée d'engager un « gestionnaire de communauté » doit présenter un retour sur investissement. En effet, il s'agit pour ces entreprises d'évaluer les gains (en terme de fidélisation et/ou d'accroissement du nombre de consommateurs) obtenus par le fait d'engager un gestionnaire de communauté

et les comparer aux coûts entraînés par le recrutement de ce dernier.

Or, quelles peuvent être les autres motivations des entreprises et quel rôle attendent-elles du gestionnaire de communauté ? Qu'est-ce qui, autrement dit, a incité les entreprises à recourir à un gestionnaire de communauté ? Deux hypothèses peuvent expliquer l'émergence de ce nouveau métier :

- Les nouvelles pratiques incitent à la création du poste : le fait que les individus soient de plus en plus sur des RSN comme Facebook pousse les marques à y avoir une vitrine constamment mise à jour, ce qui conduit à créer un poste de gestionnaires des RSN.
- L'émergence de tendances fait le nouveau métier : l'engagement de certains leaders d'opinion sur le Web, tels que les blogueurs, comme égéries des marques, incite les entreprises à institutionnaliser le métier, voire à débaucher des animateurs de forums.

Ce métier – encore mal défini à l'heure où nous écrivons ces lignes – implique de nombreuses tâches. Non seulement le gestionnaire de communauté a pour charge de regrouper de plus en plus de membres dans la communauté en ligne (e.g. sur la « page fan » du compte Facebook), mais il doit également faire en sorte que ces membres deviennent ou continuent d'être des usagers – ou consommateurs – des biens et services que propose la marque. En tant que représentant ou ambassadeur de celle-ci, le gestionnaire de communauté doit également veiller à ce que la communauté interagisse tout en respectant certaines règles éthiques et parle en bien de la marque. En cas de « *bad buzz* »³ ou d'attaques contre la marque, par exemple, le gestionnaire peut éventuellement se trouver chargé de la gestion stratégique de crise en ligne.

Deux organismes français ont tenté de définir le métier de gestionnaire de communauté : l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) et Elae⁴. L'APEC est une association française privée et paritaire, financée par les cotisations des cadres et des entreprises, dont l'objectif est d'analyser et d'anticiper les évolutions du marché de l'emploi par des enquêtes sur les prévisions de recrutement des entreprises, les baromètres trimestriels

³ Le « *bad buzz* » un phénomène de « bouche à oreille » négatif qui se développe en général en ligne et nuit à l'image et la réputation d'une marque. Le Bad Buzz est subi et/ou provoqué par une action initiale de la marque.

⁴ Elae est un nom créé pour l'organisation qui fait référence à 2 symboles issus de la philosophie grecque se rapportant à la connaissance de soi : Le mythe d'Enée et Elée, pour Zénon d'Elée.

Voir : <http://www.elae.com/le-nom>

de recrutement, la mobilité des cadres, l'insertion des jeunes diplômés et l'évolution des salaires. Cet observatoire du marché de l'emploi définit le métier de gestionnaire de communauté⁵ de la façon suivante : le gestionnaire de communauté a pour mission de rassembler les internautes autour d'intérêts communs (marques, produits, valeurs etc. ...). Incarnant le rôle de modérateur sur diverses plateformes, il veille à ce que le contenu produit par les internautes fasse rayonner la présence de l'entreprise pour laquelle il travaille sur Internet. Animé par la passion d'un sujet ou expert confirmé d'un domaine, il a suivi une formation universitaire en sciences humaines et a des compétences en communication. Ce poste est également accessible aux autodidactes capables de légitimer leurs compétences relationnelles.

De son côté, Elae est un organisme de recrutement Internet spécialisé dans l'e-communication et l'e-marketing. Il définit davantage le métier⁶ comme celui d'un relationniste en ligne : le gestionnaire de communauté est un ambassadeur représentant une entreprise – ou un de ses secteurs – sur Internet. Occupant un poste stratégique, il s'occupe de la veille d'informations, la circulation de contenu – inédit ou non – et l'animation de communauté. Ce métier requiert une formation universitaire de cinq ans, en général dans les domaines du marketing, du journalisme ou de l'édition. Cependant, des postes peuvent être occupés par des personnes d'un niveau d'étude inférieur si une grande culture de l'Internet est acquise.

Ce sont les deux définitions que l'on retrouve sur de nombreux blogues et livres de marketing portant sur le sujet. Aucune définition scientifique précise ne semble exister pour le moment, cela s'accompagnant par le fait qu'avant 2011, aucune université – au Québec ou en France – ne proposait de formations spécifiques au métier de gestionnaire de communauté. Certains centres de formation privés proposaient et continuent de proposer des formations pour les entreprises, mais les coûts restent excessifs et les programmes vendus ne semblent pas

⁵*Le métier de community manager*, « Annuaire des métiers de l'Association pour l'emploi des cadres », [disponible en ligne : <http://annuairemetiers.cadres.apec.fr/metier/community-manager>], consulté le 10 janvier 2013.

⁶*Fiche métier : community manager*, « Elae », [disponible en ligne : <http://www.elae.com/2009/04/15/7240-fiche-metier-community-manager>], publié le 15 avril 2009, consulté le 13 janvier 2012.

particulièrement précis ou cohérents entre eux – comme le répertorie la rubrique « Digital » du site Internet de la presse spécialisée *Stratégie Magazine*⁷.

Dans ce contexte, comment accéder au poste de gestionnaire de communauté lorsqu'il n'y a pas de formation prévue ? C'est une des questions qui motive notre recherche. Nous avons pour objectif de confirmer ou infirmer l'idée selon laquelle l'individu souhaitant accéder à ce type de poste doit faire la preuve de sa capacité à gérer sa propre « communauté ». Pour ce faire, il doit avoir une présence en ligne particulière mettant en valeur son profil d'individu capable de créer des liens avec des internautes : avec un nombre de lecteurs sur un blogue, d'abonnés sur Twitter, d'amis sur Facebook supérieur à la moyenne sachant que Facebook et Twitter sont utilisés par 94% des gestionnaires de communauté (Adviso, 2012). C'est en tout cas ce que suggèrent les offres pour ce poste telles que celle de l'entreprise française de matériel sportif Quechua qui exigeait, en 2012, un score minimum de 35 sur Klout pour engager un gestionnaire de communauté (Champeau, 2012). Klout est un site prenant en compte une série de critères (par exemple, le nombre d'abonnés sur Twitter, de re-tweets, de mentions, de personnes suivies...) pour établir, à partir d'un algorithme, un « score » censé refléter l'influence de la personne sur les réseaux sociaux numériques. Si l'offre d'emploi Quechua a créé la polémique sur Internet, nous supposons l'émergence d'une tendance sur le marché de l'emploi qui tend à se propager : celle d'engager des gestionnaires de communauté capables de revendiquer une « influence » sur les réseaux sociaux numériques.

D'ailleurs, 90% des gestionnaires de communauté du Québec utilisent le nombre de fans comme indicateur de performance d'action marketing (Adviso, 2012). Pour les entreprises, la conversion des « fans » en consommateurs constitue un enjeu financier important. De la même manière, il semblerait que les gestionnaires de communauté soient tenus de rendre compte d'une performance marketing : « les dépenses marketing doivent être justifiées et la

⁷ « Stratégies Formations : community management et stratégie de communication »

[URL : <http://www.strategies.fr/emploi-formation/formations-conferences-strategies/formations/formation/75763/community-management-et-strategie-de-communication.html>], consulté entre septembre 2012 et juillet 2015.

rentabilité des actions prouvée »⁸. Par ailleurs, de nombreux blogues incitent les gestionnaires de communauté à calculer leur ROI marketing (*Return On Investment* ou, sous l'Office québécois de la langue française, ce que l'on traduit comme *le marketing de la rentabilité des investissements*⁹) afin de mieux se valoriser sur le marché de l'emploi.

Dans la plupart des articles de blogues proposant des méthodes afin d'augmenter le ROI d'un gestionnaire de communauté, il apparaît essentiel de maintenir une activité hors et en ligne assez importante. Le métier de gestionnaire de communauté couvrant de nombreuses tâches, l'une des principales semble la création et/ou l'entretien de liens avec les internautes (la notion de « lien » sera davantage développée dans notre cadre théorique). On peut penser qu'une entreprise attend du gestionnaire de communauté qu'il participe à la constitution d'un groupe de relations sur lequel la marque pourrait compter pour relayer ses messages et incarner les valeurs de la marque. Ce groupe de relations correspond à ce que nous définirons de manière formelle dans notre cadre théorique comme le « capital social ». Le gestionnaire de communauté aurait-il pour rôle de générer un « capital social » pour l'entreprise ? C'est une des questions qui nous a incitée à mener cette recherche.

Il faut d'ailleurs ajouter que le nombre de postes en gestion de communauté semble en nette augmentation depuis quelques années, comme l'indique l'article « Profession community manager » du « Dossier Spécial Emploi février 2014 » du magazine spécialisé des professionnels de la communication, *Stratégies Magazine* (Leithus, et Levy, 2010), et des offres apparaissent presque quotidiennement sur Infopressjobs¹⁰.

Selon *Stratégies Magazine*, c'est un des métiers du digital qui fleurit le plus :

Il y a beaucoup de demandes pour des postes de community manager ou de responsable de médias sociaux (un cran au-dessus en termes de responsabilités).» Une tendance qui pourrait durer, y compris dans les grosses PME (Wybo, 2012).

⁸ *La mesure de la performance du marketing : enjeux, difficultés et outils pour contribuer au nouveau management de la valeur dans l'entreprise*, « Centre de Ressources en Économie Gestion », [disponible en ligne : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article613>], publié le 27 mars 2013, consulté le 12 juin 2014.

⁹ *Marketing de la rentabilité des investissements* « Office Québécois de la langue française : Fiche terminologique », [disponible en ligne : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8871463], consulté le 9 décembre 2014.

¹⁰ « Infopresse Jobs : Le site d'emplois de l'industrie des communications au Québec » [URL : <https://jobs.infopresse.com/jobs>], consulté le 25 juin 2013

LinkedIn recensait en 2013 un peu plus de 58 000 gestionnaires de communauté dans le monde dont 2 896 en France, 28 646 aux États-Unis, 4 084 au Royaume-Uni, et 5 687 en Espagne (Christine, 2013). C'est notamment par l'importance grandissante sur le marché de l'emploi de ce métier que l'on peut évoquer l'intérêt de cette recherche pour ce métier encore très mal défini et sur lequel très peu de recherches semblent avoir déjà été faites.

Après cette mise en contexte de nos intérêts de recherches et après avoir soulevé les premières interrogations que suscite cet état des lieux, nous présenterons, dans la deuxième partie de notre problématique, notre sujet de recherche.

1.2 Sujet de recherche

Le sujet de notre recherche porte sur les gestionnaires de communauté et, plus précisément, sur les deux aspects suivants : leur trajectoire professionnelle afin de comprendre ce qui les a conduits à occuper un tel poste (position dans leurs réseaux, capital social) ainsi que les relations qu'ils entretiennent avec la communauté de l'entreprise pour laquelle ils travaillent (constitution d'un capital social pour l'entreprise).

1.2.1 Question de recherche générale

En effet, nous nous intéressons ici au métier de gestionnaire de communauté vu sous une approche réseau. Il s'agira de montrer « comment les affiliations à des groupes et à des cercles sociaux affectent ces individus » (Simmel, 1908 *in* Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau, 2005) dans leurs relations, que ces affiliations se forment avec des groupes hors-ligne ou avec des groupes en ligne. Par ailleurs, le développement du capital social des individus leur confère un pouvoir symbolique (Bourdieu, 1986) qui fait d'eux des leaders attractifs pour les entreprises. Par conséquent, nous chercherons à travers cette recherche à répondre à la question suivante :

Quel est le rôle du capital social pour l'accès au poste de gestionnaire de communauté et pour la pratique de ce nouveau métier ?

1.2.2 Objectifs, questions spécifiques et sous-objectifs

L'objectif général de cette recherche sera de saisir l'importance du capital social (cette notion sera développée dans notre cadre théorique) pour le métier de gestionnaire de communauté. Nous tenterons d'infirmer ou de confirmer l'idée selon laquelle les gestionnaires de communauté, grâce à leur agilité à favoriser la multiplication des liens faibles et l'entretien d'un capital social, servent à la fois les entreprises sur les réseaux sociaux numériques et leurs propres intérêts en faisant croître leur employabilité. « Les termes "agilité" et "agile" sont réapparus il y a peu dans le langage managérial, pour justifier un besoin de flexibilité, de réactivité et de renouveau » (Permont-Celica, 2013) face aux modes de communication auxquels les entreprises doivent s'adapter. Nous proposerons le terme d'« agilité sociale » pour désigner cette qualité propre aux animateurs de communautés en ligne qui serait particulièrement prisée par les recruteurs.

Plus précisément, nous tenterons de :

1. *Saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne.*

En quoi son capital social peut-il le servir ou le desservir dans l'accès au poste de gestionnaire de communauté ? Quelles sont, selon les gestionnaires de communauté, les bonnes pratiques à adopter et quels seraient les objectifs à atteindre ? Nous présumons que l'augmentation quantifiée du lien numérique d'une entreprise n'a de valeur qualitative que dans la mesure où cette multiplication de liens faibles est convertie, grâce à l'engagement de membres de la communauté, en capital social.

2. *Cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale¹¹ d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail.*

Quelles sont les attentes des entreprises pour un poste de gestionnaire de communauté ? Le gestionnaire de communauté se doit-il d'être avant tout un individu à l'agilité sociale développée pour répondre aux attentes de l'entreprise ? Nous supposons, en effet, que la taille de la communauté en ligne constitue aujourd'hui une valeur qualitative permettant aux entreprises de se crédibiliser auprès de leurs cibles. Par conséquent, les attentes des

¹¹ Cette notion sera développée au point 2.3 (page 36)

entreprises devraient être liées au maintien et à l'augmentation de la dimension de leur réseau en ligne.

1.2.3 Pertinence sociale, scientifique et communicationnelle

La pertinence sociale de ce mémoire de recherche réside dans le fait qu'à travers cette recherche, nous puissions comprendre la façon dont les gestionnaires de communautés s'adaptent aux exigences de la marque et participent, par leurs pratiques, à la construction sociale de la profession et à l'augmentation rapide de la pratique de ce métier.

Sur le plan scientifique, ce mémoire trouve sa pertinence dans le fait qu'il se veut un moyen de collecter des connaissances scientifiques au sujet du gestionnaire de communauté. Afin de compléter au mieux ces connaissances, cette recherche vise à mieux comprendre les pratiques, les logiques et les défis des nouveaux métiers du web. S'il existe des blogues ainsi que des livres de marketing traitant du métier de gestionnaire de communauté, la recherche a pour le moment une revue de littérature qui reste assez mince. Dans *Le community management : nouvelle approche de la communication* de Pascal Chauvin, écrit en 2011, l'auteur cherche à définir les différentes pratiques du métier. Charlotte Jutras-Marion, sous la direction de Marc Ménard rédige en juin 2012 une revue de littérature s'intitulant *Le métier de Community Manager et l'industrie musicale* dans laquelle, en cherchant à définir le métier, elle rend compte du nombre assez faible de ressources scientifiques existantes et de l'importance d'enrichir les connaissances sur ce nouveau métier (Jutras-Marion, 2012). De notre côté, nous nous situons dans une approche encore différente, puisque nous nous intéressons à la manière dont le gestionnaire de communauté évoque l'accès à cette profession, sa pratique et la manière dont les recruteurs font référence aux qualités, compétences et qualifications nécessaires à la pratique de ce métier.

Cette recherche trouve *sa pertinence communicationnelle* dans le fait qu'elle traite des nouveaux moyens qu'ont les entreprises de communiquer avec leurs cibles via les réseaux sociaux numériques et de l'appropriation de ces nouveaux modes de communication par les gestionnaires de communauté. En outre, cette recherche mobilise des théories de la communication comme celle des communautés en ligne ou celle des réseaux humains de communication.

Avant de répondre aux objectifs et questions de recherches spécifiques, il semble essentiel de présenter le cadre théorique dans lequel cette recherche tend à s'inscrire.

CHAPITRE II

CADRE THÉORIQUE

Ce chapitre pose les bases théoriques et conceptuelles sur lesquelles s'appuie notre recherche. Une première partie expose avec plus de précision et de profondeur la théorie des réseaux introduite précédemment. Une deuxième partie mobilise la sociologie et la notion de capital social dans le contexte de la communication en ligne. Finalement, une troisième partie présentera la notion d'agilité sociale.

2.1 Les réseaux

Si l'on souhaite « *cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail* » ainsi que « *saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne* », il semble pertinent de prendre en considération les positions qu'adoptent les gestionnaires de communauté dans leurs réseaux humains de communication et dans les réseaux sociaux numériques. Pour ce faire, il convient de revenir plus en détail sur la notion de « réseau ».

2.1.1 La théorie des réseaux

La théorie des réseaux s'avère pertinente pour définir le gestionnaire d'une communauté – de marque par exemple – quant à sa position tant dans son réseau privé que dans son réseau professionnel. Cette théorie servira également à appréhender les membres de la communauté d'une marque sous l'angle réseau et ainsi mieux comprendre la structure des liens permettant au gestionnaire de communauté d'exercer sa fonction.

Johanne Saint-Charles et Pierre Mongeau (2005) distinguent deux éléments autour desquels s'articule l'étude de l'objet « réseaux humains de communication » : la structure et les contenus relationnels propres à la communication.

- La structure des relations interpersonnelles apporte des informations sur les caractéristiques et les configurations relationnelles.
- Les contenus relationnels, quant à eux, permettent d'identifier et d'analyser des facteurs qui contribuent à la création des relations, à leur maintien ou à leur dissolution.

En ce sens, l'étude des réseaux humains de communication s'intéresse aux parcours relationnels des individus et contribue à la mise en avant des phénomènes de communication (Saint-Charles et Mongeau, 2005). Ce type d'analyse constitue, « tant par la nature de son objet que par la spécificité des diverses méthodes d'analyse qui ont été développées, un courant de recherche typiquement communicationnel » (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

2.1.1.1 La force des liens faibles

C'est dans *La force des liens faibles* qu'en 1973 Mark Granovetter posait les fondations d'un nouveau courant au sein de la recherche sur la structure des réseaux. En effet, dans cet article, le sociologue américain met en avant que ce sont non seulement les liens forts qui jouent un rôle « favorable » socialement et émotionnellement, mais que les liens faibles peuvent trouver leur force dans leur intensité émotionnelle, leur fréquence et l'intimité des services échangés (Saint-Charles et Mongeau, 2005).

En ce qui concerne l'intensité émotionnelle, les travaux de P. F. Lazarsfeld et R. K. Merton font émerger le concept d'homophilie qui correspond à la disposition qu'ont les individus à créer des liens plus forts avec les personnes qui leur ressemblent (Lazarsfeld et Merton, 1954). L'homophilie se propage à la structure du réseau dans le sens où si A possède des traits communs avec B et que B et C sont similaires alors A et C ont de fortes chances de se ressembler (Borgatti et Halgin, 2011). A contrario, les personnes avec qui nous avons un lien faible sont davantage susceptibles d'évoluer dans des cercles sociaux différents des nôtres. En conséquence, elles peuvent avoir accès à des informations autres que celles auxquelles nous accédons habituellement (Granovetter, 1973 ; Langlois, 1977 in Saint-Charles et Mongeau, 2005). Lorsque l'on représente ces personnes dans leur réseau à l'aide d'un graphe, on s'aperçoit qu'elles apparaissent comme des « trous » dans la structure du graphe.

2.1.1.2 Les trous structuraux

Dans la théorie des réseaux, les trous structuraux correspondent, graphiquement, aux espaces séparant des contacts non redondants entre plusieurs cliques. Une clique se définit comme un « groupe » dont les nœuds sont adjacents entre eux. L'information circulant dans les cliques

étant souvent homogène, un individu A, possédant un réseau dans lequel les trous structuraux sont importants, bénéficie d'une diversité d'informations plus importante et plus fréquente qu'un individu B possédant un réseau de cliques ayant des points de connexions. La position de l'individu A est favorable à l'obtention d'informations inédites et à la gratification sociale. Cette gratification résulte de la faculté pour l'individu A de réunir des nœuds n'ayant aucun lien entre eux afin d'en tirer profit et d'ainsi bénéficier d'un statut attractif auprès des différents nœuds (R. Burt, 1995). Granovetter ajoute à la théorie de Burt que la force des liens détermine si elle sert de pont vers les cliques (Borgatti et Lopez-Kidwell, 2009).

2.1.2 Liens entre réseaux humains de communication (RHC) et réseaux sociaux numériques (RSN)

Certains chercheurs s'interrogent dès lors sur les liens qui unissent les réseaux humains de communication et les réseaux sociaux numériques (Stiegler et al., 2012). Au début des années 2000, Internet a été tenu pour responsable d'une déconnexion des liens au sein de la cellule familiale, poussant les nœuds à se connecter avec des inconnus dont l'identité n'était pas certaine (Kraut et al. 1998 ; Nie 2001 *in* Haythornthwaite, 2005). Ces assertions ont été réfutées par les chercheurs qui y ont vu, au contraire, un moyen de maintenir les liens avec la famille et les amis lorsque les nœuds se trouvent géographiquement éloignés (LaRose et al. 2001 *in* Haythornthwaite, 2005). D'autres chercheurs ont également montré comment un lien numérique pouvait mener à une rencontre en face à face (e.g. Rheingold 1993; Kendall 2002 *in* Haythornthwaite, 2005).

Cependant, Alain Degenne rappelle, dans une entrevue de 2011 avec Thomas Stenger et Alexandre Coutant, que les réseaux sociaux numériques sont des supports de communication (Degenne, 2011.). Les réseaux sociaux sont, quant à eux, des formes sociales composées de relations ou d'interactions entre des personnes. S'il est possible d'étudier comment les RSN contribuent à la formation ou l'entretien d'un RHC, il ne faut pas confondre les outils de médiation et les réseaux eux-mêmes.

En effet, les réseaux sociaux numériques seraient un moyen pour leurs utilisateurs de révéler leur réseau social, créer de nouveaux liens, les maintenir ou les renforcer. À travers les

recherches de Caroline Haythornthwaite portant sur les effets d'Internet sur les réseaux sociaux (2005), il s'est avéré qu'en ce qui concerne :

- Les liens forts : L'utilisation d'un nouveau moyen de communiquer ne jouera pas en défaveur des liens : ils s'en verront soit renforcés avec l'adoption du nouveau média et la possibilité d'échanger davantage, soit ils « résisteront » à ce nouveau mode d'échange. Des études (Yates et al, 1999 *in* Haythornthwaite, 2005) ont en effet montré la capacité de résilience des liens forts au passage d'un mode de communication en face à face avec un contact électronique.
- Les liens latents : Le fait d'introduire un média peut créer des liens latents. Ces liens latents résultent du fait d'être connecté davantage, ce qui permet de prendre conscience du réseau de ses liens faibles. Le fait d'en être conscient peut inciter l'individu à « activer » ces liens latents et ainsi les transformer en liens faibles : « *Les amis de mes amis deviennent mes amis* ».
- Les liens faibles : Yann Moulier-Boutang introduit la logique régissant les liens faibles de la manière suivante :

« Alors que dans les relations fortes entre les parties prenantes d'un réseau paraissent relever de la même logique d'approfondissement que la vieille règle scolastique de la variation en sens inverse de la définition et de l'extension d'un concept, les liens faibles des réseaux numériques obéissent à une logique strictement inverse et extensive » (Moulier-Boutang, 2012).

Puisque les liens latents se développent. Les liens faibles ne se réduisent pas sur les RSN, mais se renforcent (Moulier-Boutang, 2012). Lorsque l'on voit la taille que les réseaux peuvent prendre (e.g. environ 100 à 250 avant l'arrivée des RSN jusqu'à 5 000 sur Facebook), on peut se demander à quelle fréquence et avec quelle intensité les membres communiquent.

En fait, les liens exclusivement en ligne sont caractérisés par les mêmes types d'interaction que pour les liens hors-ligne (Haythornthwaite, 2005). En effet, les premiers se créent souvent autour de centres d'intérêt communs, de la même manière que les seconds participent d'un principe d'homophilie ; il est alors légitime de s'attendre à ce que les liens se resserrent en ligne jusqu'à ce qu'ils deviennent aussi forts que des liens hors-ligne.

Suite aux théories évoquées plus haut, les gestionnaires de communauté semblent avoir une position dans un réseau où le nombre de trous structuraux est important. Puisant ainsi les informations circulant au sein de l'entreprise qu'ils représentent, ils peuvent la relayer au sein de la « communauté de fans » et inversement. En outre, cette théorie s'avère également pertinente pour les gestionnaires qui souhaitent aborder leur communauté comme un réseau à part entière, ayant une certaine homophilie qu'il serait possible de stimuler pour renforcer ou activer les liens et ainsi avoir la possibilité de se positionner comme « influents » sur le réseau. Il est à noter ici que la théorie des réseaux s'étudie généralement à l'aide d'une méthodologie quantitative. Cependant, c'est par une approche qualitative que nous souhaiterions aborder cette théorie. En effet, avant de quantifier et mesurer les liens qui unissent les gestionnaires de communauté, nous souhaiterions en comprendre la nature et le rôle. L'analyse quantitative pourrait faire l'objet d'un prochain projet de recherche.

2.2 Le capital social

Afin de cerner les liens qui existent entre le capital social et le gestionnaire de communauté, il semble indispensable de revenir sur la notion de capital social. Après avoir rappelé les différentes grandes approches concernant le capital social hors-ligne, nous présenterons une revue de littérature concernant les recherches faites sur le capital social dans les réseaux sociaux numériques.

2.2.1 Le capital social hors-ligne

Selon Ronald Stuart Burt : « Il y a deux manières de comprendre le capital social : par rapport au capital humain et comme type de structure de réseau » (Burt, 1995). Ainsi, allons nous aborder dans une première sous-partie le capital social hors-ligne par rapport au type de structure de réseau et, dans une deuxième sous-partie, le capital social hors-ligne par rapport au capital humain.

2.2.1.1 Par rapport au type de structure de réseau.

Afin de définir le capital social hors-ligne, nous avons choisi de relever les différentes définitions qui nous semblaient pertinentes, par ordre chronologique.

Pierre Bourdieu définit en 1980 le capital social comme :

l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents qui ne sont pas seulement dotés de propriétés communes [...], mais sont aussi unis par des liaisons permanentes et utiles (Bourdieu, 1980).

En effet, il conçoit le capital social comme une ressource qu'il est possible de faire croître grâce au réseau – dont il devient un élément identitaire – dans lequel les individus échangent, dans leur propre intérêt, des biens matériels et symboliques générant ainsi dette et réciprocité. Le capital social est, chez Pierre Bourdieu, un actif individuel. Contrairement au capital social de Coleman qui, selon Alejandro Portes dans *Social capital: Its origins and applications in modern sociology* (1998) serait un actif collectif. En ce sens, l'auteur explique que Coleman et Bourdieu auraient deux visions opposées du capital social dans les réseaux sociaux puisque pour James Samuel Coleman (1988), le capital social tire parti de la communauté en unissant les membres de la structure sociale par son capital humain (il sera défini dans la prochaine partie ce que nous entendons par capital humain) et se trouve, par conséquent, être un actif collectif.

En 1995, Putnam, quant à lui, définit le capital social de la manière suivante :

"social capital" refers to features of social organization such as networks, norms, and social trust that facilitate coordination and cooperation for mutual benefit [...] networks facilitate coordination and communication, amplify reputations, and thus allow dilemmas of collective action to be resolved. [...] Finally, dense networks of interaction probably broaden the participants' sense of self, developing the "I" into the "we," or (in the language of rational-choice theorists) enhancing the participants' "taste" for collective benefits. (Putnam 1995)

Depuis cette définition de Robert Putnam, les recherches ont focalisé sur le capital social « *bridging* » et le capital social « *bonding* ».

- Le capital social « *bridging* » est un type de capital social résultant des liens faibles d'un réseau : comme des amis occasionnels et connaissances. Les liens faibles sont davantage susceptibles d'être des « *bridging* », c'est-à-dire des liens reliant à des cliques dispersées et offrant potentiellement la possibilité d'avoir accès à diverses informations qui font la renommée du capital des trous structuraux.
- Le capital social « *bonding* », quant à lui, est un capital social que l'on associe aux liens forts d'un réseau – comme les membres de la famille, les amis proches – et il est associé à un soutien social et émotionnel significatif (Yumi Jung, Rebecca Gray, Cliff Lampe, Nicole B. Ellison 2013).

Quatre ans plus tard, Luc Boltanski et Eve Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*

définissent les réseaux comme « des liens “fluides” visant “l’entraide”, “l’influence”, “l’argent”, “le pouvoir”, noués entre des personnes qui se reconnaissent, à l’insu des autres, par le fait qu’elles possèdent une même qualité » (Boltanski et Chiapello, 1999). En effet, Ronald S. Burt souligne le fait que « la théorie des trous structuraux donne un sens concret à la métaphore du capital social » (Burt, 1995) puisque cette théorie met en avant la manière dont la position d’un individu dans la structure lui procure un avantage sur les autres nœuds.

2.2.1.2 Par rapport au capital humain

Dans *Capital social et théorie sociologique* (2003), Michel Lallement retrace l'histoire de la notion de capital social. Il explique que les premières réflexions sur le « capital social » viennent enrichir la réflexion sur le « Capital humain » initiée par Gary Becker dans *Human Capital* (1993). Dans cet ouvrage, Becker définit le capital humain comme :

Un stock de ressources productives incorporées aux individus eux-mêmes, constitué d'éléments aussi divers que le niveau d'éducation, de formation et d'expérience professionnelle, l'état de santé ou la connaissance du système économique. Toute forme d'activité susceptible d'affecter ce stock (poursuivre ses études, se soigner, etc.) est définie comme un investissement (Ferey, 2015).

James Samuel Coleman distingue trois formes de capital social : les obligations et attentes – « *obligation and expectations* » – qui sont réciproques et dépendent de la confiance qui existe au sein de la structure sociale, des canaux d’informations – « *information channels* » – et les normes sociales – « *social norms* ». Il définit le capital social par ses fonctions : il doit être productif et permet de générer des ressources qu’il serait impossible d’acquérir sans lui. Ces ressources permettent à leur tour de concrétiser, par les changements dans les relations interpersonnelles, des actions en vue d’atteindre leurs intérêts (Coleman, 1988). Ainsi, le capital social et le capital humain diffèrent : le premier est une qualité créée entre acteurs et se réfère à l’opportunité. Il est le complément contextuel du second dont il tire parti, le second étant une qualité propre aux individus (Burt, 1995).

Au vu des différentes conceptions du capital social, il semble qu’il n’existe pas de définition absolue. Force est de constater qu’il existe différents types de capital social. En effet, en fonction du type de réseau dans lequel l’individu évolue, une définition peut s’avérer la mieux adaptée sans pour autant devoir occulter la pertinence des autres définitions.

2.2.2 Le capital social et les réseaux sociaux numériques

On remarque que les utilisateurs des RSN, tel que Facebook, ont davantage tendance à inviter les personnes qui sont déjà leurs « amies » hors-ligne à le devenir en ligne plutôt qu'à chercher de nouvelles « amitiés » via le réseau social numérique (Ellison, Steinfield & Lampe, 2007). Par ailleurs, des recherches ont montré que les interactions en ligne ont donné un nouvel élan aux interactions hors-ligne. Grâce à l'accélération des échanges offerts par les RSN, les interactions en ligne vont parfois jusqu'à remplacer certaines interactions hors-ligne, la « perte de temps » dans les échanges entre les individus en ligne étant atténuée (Wellman, Haase, Witte & Hampton, 2001 *in* Ellison, Steinfield & Lampe, 2007).

D'une manière générale, Internet est un facilitateur de nouvelles façons d'échanger et partager avec les autres et, en cela, il facilite les nouvelles connexions (Ellison, Heino & Gibbs, 2006; Horrigan, 2002; Parks & Floyd, 1996 *in* Ellison, Steinfield & Lampe, 2007). Ces nouvelles connexions peuvent entraîner une augmentation du capital social (Pew, 2006 *in* Ellison, Steinfield, Lampe, 2007). En effet, les sites des réseaux sociaux numériques permettent d'accroître considérablement en nombre et de maintenir les liens faibles, parce que la technologie est conçue pour s'approprier facilement l'entretien de ce type de liens et ce, à moindre coût (Donath et Boyd, 2004 *in* Ellison, Steinfield & Lampe, 2007).

Or, comme nous l'avons vu, les liens faibles peuvent fournir des informations et des possibilités supplémentaires venant ainsi renforcer les chances d'acquisition d'un capital social plus important (Burt, 1995). Si l'utilisation seule d'Internet ne permet pas de prédire l'accumulation du capital social, l'utilisation intensive de Facebook le permet (Ellison, Steinfield & Lampe, 2007). Par ailleurs, « il existe un lien entre le capital social de type ouvert ("*bridging*", où l'on crée des passerelles) ou fermé ("*bonding*", où l'on noue des liens affectifs) et l'utilisation des réseaux sociaux numériques » (Ellison, 2011). Dans leurs recherches, Nicole B. Ellison, Charles Steinfield et Cliff Lampe (2007) parviennent à déduire qu'il est possible de convertir les liens latents en liens faibles sur les RSN (e.g. Facebook). Sachant qu'il est possible d'accéder à certaines informations personnelles des autres « nœuds » (e.g. celles des « amis » d'« amis ») et de mettre en avant certaines informations personnelles, on peut alors en déduire qu'il y a une incitation à « activer » ces liens latents (e.g. invitation à devenir « ami »). Ces liens faibles offrent des informations et opportunités

de s'ouvrir à de nouveaux horizons et centres d'intérêts qui permettent d'assimiler ce type de ressources à du capital social « *bridging* ».

Cependant, les auteurs ont conclu à partir de leurs recherches que l'utilisation du capital social « *bridging* » s'avère plus importante que prévu. En effet, les hypothèses de départ s'attendaient à une utilisation du RSN comme renforcement, avant tout, des liens faibles afin de générer un capital social « *bonding* ». Même si cet usage existe, le « *bridging* » occupe une part d'action non négligeable dans la création de lien.

2.3 L'agilité sociale

Nous définirons dans cette partie ce que nous entendons par cette notion aussi vaste que complexe qu'est l'« agilité sociale ». En effet, intimement liée à la communication interpersonnelle et semblant être au centre de la question qui nous occupe, la notion d'agilité sociale n'a pas de définition scientifique qui nous convienne pour décrire ce trait qui caractérise les gestionnaires de communauté de talent. Aussi avons-nous choisi de « bricoler » à partir de notre revue de littérature une définition de ce concept.

Selon nous, les individus dotés d'agilité sociale seraient les individus possédant des habiletés sociales et ayant un talent particulier dans l'utilisation de ces habiletés. Les habiletés sociales sont définies par Favrod J. et Barrelet L. comme :

Les comportements verbaux et non verbaux résultants de processus cognitifs et affectifs qui permettent de s'ajuster à la vie en communauté. C'est l'ensemble des capacités spécifiques qui nous permettent de répondre à une situation sociale de façon jugée compétente (Favrod et Barrelet, 1993).

Solange Cormier (2011) déclare que « le degré d'habileté de communication que possède un individu est souvent lié à la compétence communicative » et explique :

Pour les gestionnaires, il ne s'agit pas de vouloir devenir le communicateur idéal qui n'existe pas, mais le communicateur suffisamment bon, renvoyant à l'expression de Winnicott quand il parle de la mère suffisamment bonne, 'the good enough mother'. Le gestionnaire suffisamment bon communicateur est une personne qui dans ses rapports interpersonnels, n'engendre pas de stress inutile, ne sème pas la confusion par des propos ambigus, n'étouffe pas la créativité et l'autonomie et ne porte pas atteinte à l'intégrité et la valeur personnelle de ses collaborateurs (Cormier, 2001).

Composées d'une multitude de traits dont les qualités relationnelles – l'écoute, l'expression

et l'entregent – seraient un aspect, les habiletés sociales comprennent également les qualités humaines qui sont des qualités propres aux individus et développées au cours de leur vie telles que la créativité, la passion et l'enthousiasme. Pour ces raisons, nous avons choisi de définir les individus dotés d'agilité sociale comme des individus possédant des habiletés sociales (entendues comme des aptitudes, capacités à entrer en contact avec les autres) et ayant un talent peu commun dans l'utilisation de ces habiletés.

Or, qu'est-ce que le talent si ce n'est un construit social ? Comme l'explique Pierre-Michel Menger dans la revue *Sciences humaines* d'avril 2014, nous ne sommes talentueux que par rapport aux autres, que par rapport à son réseau. Le talent seul n'existe pas, puisqu'un élément de comparaison se doit de lui préexister. Par ailleurs, Menger déclare également :

On innove sans cesse des tests pour isoler des traits cognitifs, psychologiques, comportementaux et émotionnels. Mais le 'dosage' de ces qualités nous échappe, vous pouvez être extrêmement imaginatif, mais si vous n'êtes pas persévérant, c'est raté (Cormier, 2001).

Dans ce contexte, la persévérance semble être une qualité humaine intrinsèque au talent et, comme nous le verrons dans le chapitre 4, la passion s'avère nourrir une persévérance qui mène au talent.

Sur la base des quelques éléments dont nous disposons, nous croyons qu'il est possible d'essayer de définir l'agilité sociale chez le gestionnaire de communauté comme une qualité peu commune, réunissant l'ensemble des habiletés sociales suivantes : des qualités relationnelles telles que l'écoute, l'entregent et l'expression écrite, couplées de qualités humaines qui seraient la passion et la créativité par exemple, auxquelles s'associe le réseau social et qui contribueraient ainsi à définir le talent d'un gestionnaire de communauté.

C'est en s'appuyant sur ce cadre théorique que l'on mettra en avant le fait que le capital social du gestionnaire de communauté pourrait s'avérer un outil indispensable pour accéder à un poste, mais également pour apporter une « valeur ajoutée » à l'entreprise qui l'emploie. Plus précisément, notre question générale de recherche s'interroge sur le rôle du capital social pour l'accès au poste de gestionnaire de communauté et pour la pratique de ce nouveau métier. Les deux objectifs évoqués dans notre problématique constitueront la base de notre étude pour répondre à notre question générale de recherche. La méthodologie de recherche que nous adopterons pour répondre à ces interrogations sera présentée dans le chapitre suivant.

CHAPITRE III

MÉTHODOLOGIE

Dans le chapitre précédent, nous avons clarifié les principaux concepts théoriques de notre sujet de recherche. C'est en nous appuyant sur ces concepts en fonction des résultats qui ont émergé de notre recherche que nous avons cherché à cerner l'importance du capital social dans le métier de gestionnaire de communauté. Il s'agira, dans ce chapitre, d'expliquer notre démarche scientifique et de justifier nos choix méthodologiques.

3.1 Cadre méthodologique

Pour cette recherche, il s'agissait avant tout de mieux comprendre l'enjeu du capital social pour le métier de gestionnaire de communauté. Nous avons alors cherché, à l'aide d'un terrain de recherche composé de deux corpus, les réponses à nos deux objectifs secondaires. Les résultats de ces recherches nous ont permis de proposer une réponse à notre question principale de recherche. Nous commencerons, dans ce chapitre, par décrire et justifier la méthode de collecte de données retenue puis nous présenterons le terrain de recherche ainsi que les modalités d'analyse des données récoltées.

3.1.1 Description et justification de la méthode de collecte de données

Notre méthode de collecte de données s'inscrit dans une approche mixte. Nous justifierons, dans un premier temps, le recours à une approche qualitative malgré un cadre théorique s'inscrivant à priori dans une approche quantitative en ce qui concerne la théorie des réseaux. Nous décrirons ensuite comment la méthode de collecte de données qui, en procédant par la mise en avant de catégories, nous rapproche d'une méthode mixte. Comme le rappellent Tommaso Venturini, Dominique Cardon et Jean-Philippe Cointet, les nouvelles traces numériques souvent collectées de manière quantitatives se doivent d'être analysées par des méthodes qualitatives (Tommaso, Cardon et Cointet, 2014).

3.1.1.1 Justification du recours à une approche qualitative

Les objectifs de ce mémoire consistent à mieux comprendre les liens qui existent entre le métier de gestionnaire de communauté et le capital social. Pour ce faire, l'approche qualitative semblait la plus appropriée puisque : « dans la méthodologie qualitative, les sujets ou les groupes ne sont pas réduits à des variables, mais sont considérés comme un tout : le chercheur qualitatif étudie le contexte écologique dans lequel évoluent les personnes » (Mucchielli, 2009). L'avènement des gestionnaires de communauté est un phénomène encore très peu étudié dans la recherche en communication, bien qu'il prenne une ampleur de plus en plus importante sur le marché du travail. Il semblait donc indispensable de procéder à une délimitation des critères à observer avant de quantifier ce phénomène. C'est la raison pour laquelle la méthode qualitative semblait être la plus pertinente pour cette recherche. Visant à la compréhension d'un phénomène, elle permet de « donner un sens à cette situation encore relativement confuse » (Mongeau, 2008, p.29) et d'accéder ainsi à une meilleure compréhension du métier de gestionnaire de communauté et de ses enjeux avec le capital social. De plus, « la spécificité fondamentale des méthodes qualitatives vient de leur inscription dans le paradigme compréhensif » (Mucchielli, 2009).

Le paradigme compréhensif cherche le sens – et non pas l'explication – des phénomènes en utilisant l'attitude phénoménologique qui permet – à travers une démarche d'intersubjectivité entre locuteur et chercheur – les constructions théoriques (objectives) faites à travers les constructions (subjectives) produites par les acteurs. (J.-P. Pourtois et al., 2001, p.4). Cette étude s'inscrit avant tout dans un paradigme compréhensif, mais, également, de façon complémentaire, dans le paradigme descriptif.

Le paradigme descriptif vise à décrire des phénomènes ou une situation observée (J.-P. Pourtois et al., 2001, p.4). La description et la classification du comportement sont un préliminaire nécessaire à son analyse (de Landsheere, 1979 *in* J.-P. Pourtois, et al. 2001 p. 4). Du fait que nous cherchions à comprendre le métier du gestionnaire de communauté et les liens qu'il entretient avec le capital social, nous avons bien adopté ici un paradigme compréhensif / descriptif. C'est une des raisons pour lesquelles la théorie des réseaux sur laquelle nous nous sommes appuyée, et qui est généralement utilisée avec une approche

quantitative, a été utilisée dans le cadre de cette recherche sous l'approche qualitative. Nous cherchions avant tout, grâce à la théorie des réseaux, à comprendre un phénomène avant de le quantifier. Elle nous permettait ici de porter un regard particulier sur notre objet de recherche afin de mieux le comprendre et le cerner.

Après avoir décrit l'approche qualitative et les raisons pour lesquelles cette approche semble pertinente dans le cadre de cette recherche, nous allons maintenant présenter la méthode de collecte de données retenue.

3.1.1.2 La méthode de collecte de données

Afin de réaliser cette recherche, nous avons travaillé à partir de deux corpus. Le premier était constitué de données secondaires. En effet, il nous semblait pertinent de commencer par le traitement de données existantes afin d'en dégager d'éventuelles pistes pour une recherche ultérieure. Nous avons choisi de collecter les données secondaires de ce premier corpus à partir d'entrevues réalisées par une tierce personne. Le second corpus était constitué de données primaires collectées à travers des documents numériques concernant des offres d'emplois, partagés sur les réseaux sociaux numériques.

Après avoir décrit la méthode de collecte de données sélectionnée, nous allons maintenant présenter en détail notre terrain de recherche.

3.1.2 Présentation du terrain de recherche.

Afin de justifier notre démarche, nous présenterons dans un premier temps les caractéristiques de notre terrain de recherche et, dans un deuxième temps, nous présenterons la manière dont nous avons extrait les informations afin de répondre à nos objectifs.

3.1.2.1 Constitution du corpus

Le corpus se définit, selon Bénédicte Bommier-Pincemin, comme l'objet concret – constitué du cadre et du référentiel – auquel s'applique le traitement, qu'il s'agisse d'une étude qualitative ou quantitative. Il fournit, selon l'auteure, à la fois des éléments à étudier ainsi que leur environnement descriptif (Bommier-Pincemin, 1999).

corpus : (ling.) ensemble limité des éléments (énoncés) sur lesquels se base l'étude d'un phénomène linguistique ; (lexicométrie) ensemble de textes réunis à des fins de comparaison, servant de base à une étude quantitative. (Lebart, Salem 1988, § Glossaire in Bommier-Pincemin, 1999 p. 1)

Les données ne s'imposent pas : elles sont construites à partir de la sélection que l'on choisit d'étudier. Par exemple, à partir de données électroniques, la décision de considérer ce qui est à extraire fait partie de ce compromis qui existe entre ce à quoi nous avons accès et la manière dont nous pouvons l'exploiter au mieux (Bommier-Pincemin, 1999).

La définition des textes et [le cas échéant des] fragments [qui subdivisent chaque texte] devrait dépendre du but de l'étude ; mais souvent, le statisticien ne peut qu'accepter les données disponibles... (Benzécri & al. 1981, p. 137 in Bommier-Pincemin, 1999 p.1)

Pour réaliser cette recherche, notre terrain de recherche se compose de deux corpus.

Partitionnement des corpus

Nous avons choisi de nous intéresser pour le premier corpus à un ensemble d'entrevues de gestionnaires de communauté réalisées entre 2011 et 2012 et transcrites dans un cadre informel par une blogueuse québécoise. Pour constituer notre second corpus, nous avons recueilli un ensemble d'offres d'emplois pour le poste de gestionnaire de communauté. En rassemblant ces deux sources – entrevues et offres d'emplois – nous avons constitué notre « univers de travail » (Pirès, 1997, p. 17).

Après avoir répondu à la question de la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social de l'entreprise (grâce aux entrevues du premier corpus), il nous semblait intéressant d'examiner la manière dont les entreprises présentent leurs critères de sélection pour le poste après cette période (grâce aux offres d'emploi du deuxième corpus) soit entre 2012 et 2014.

Définition des corpus

Afin de préciser nos corpus, nous avons choisi de prendre en compte le contexte d'énonciation de chaque source :

- le premier corpus, constitué de trente-sept entrevues réalisées entre 2011 et 2012, traite du métier de gestionnaire de communauté avec des interlocuteurs exerçant cette profession. Il faut noter que le métier n'était encore défini avec précision ni par les formateurs, ni par les entreprises dans leurs offres d'emploi durant la période où ces

entrevues ont été réalisées. Nous avons conscience que la démarche de la blogueuse était davantage une démarche journalistique qu'une démarche scientifique, l'objectif de ces entrevues

- étant de faire connaître le métier de gestionnaires de communauté québécois en interviewant des professionnels qui dévoilent au fil de l'interview la manière dont ils conçoivent ce métier.

Sur son blogue, en introduction de chaque interview, la blogueuse explique son objectif – permettre une meilleure appréhension de ce nouveau métier – dans un paragraphe de quelques lignes menant par liens hypertextes à des articles traitant du métier de gestionnaire de communauté.

« Nouveau et méconnu, le métier de gestionnaire de communauté est en évolution constante. Mais depuis un certain temps, on remarque que plusieurs s'improvisent gestionnaires de communauté. Car "poster" sur Facebook et Twitter, ce n'est pas suffisant pour être un authentique gestionnaire. En effet, derrière l'activité de celui-ci, on doit entre autres retrouver une stratégie, un sens du marketing et un véritable know-how des outils de mesure et des médias sociaux en général. Lire cet article pour mieux comprendre. Voilà pourquoi j'ai décidé de vous faire connaître davantage ce métier en vous présentant les pros œuvrant derrière les comptes que je suis tous les jours. Cette semaine, le portrait de gestionnaire de communauté porte sur X qui gère le compte de Y. Je l'ai découverte en suivant le Hashtag #Z »¹².

Cependant, nous avons utilisé les informations recueillies dans une démarche scientifique plus rigoureuse que la simple collecte de témoignages, en constituant des unités d'analyse que nous présenterons dans une prochaine partie.

- le second corpus réunit des offres d'emploi qui ont circulé sur Internet pour un poste de gestionnaire de communauté. Les offres d'emploi récoltées ont été diffusées entre août 2012 et mars 2014. Notons que les formations universitaires se sont uniformisées à travers le Québec durant cette période, ce qui pourrait expliquer pourquoi les critères de sélection des entreprises, pour recruter un gestionnaire de communauté, varient autant d'une entreprise à l'autre.

Nous allons, avant de présenter la manière dont nous avons constitué nos unités d'analyse et

¹² « Marianik », [URL : <http://www.marianik.com/>], consulté entre septembre 2011 et février 2015.

avant d'introduire les modalités d'analyse des données recueillies, décrire en détail nos deux corpus.

3.1.2.2 Premier corpus :

En ce qui concerne les entrevues, le corpus se constitue des entretiens présents sur le blogue de Marie-Annick Boisvert¹³. Ce blogue québécois, tenu par une professionnelle de la communication, s'est avéré le plus riche parmi ceux que nous avons consultés. Nous avons constitué notre corpus, sur une base de cinquante entrevues, de manière à n'avoir que des interviewés québécois. Notre corpus d'étude est limité à trente-sept entrevues. Il s'agit d'un échantillonnage par cas multiples visant surtout à « appréhender et rendre compte des systèmes de valeurs, de normes, de représentations, de symboles propres à une culture ou à une sous-culture » (Michelat, 1975 in Pirès, 1997, p. 61). Ce corpus d'étude permettra de répondre à notre premier objectif : *saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté au capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne.*

3.1.2.2.1 Présentation du panel d'interviewés

Les gestionnaires interviewés sont composés d'hommes et de femmes travaillant pour des agences, des annonceurs ou en tant que travailleurs indépendants. Sur les cinquante entrevues, nous avons pris toutes les entrevues de gestionnaires de communauté québécois qui étaient à notre disposition sur le blogue, soit trente-sept sur cinquante entrevues au total. Notre panel de trente-sept entrevues se compose de la manière suivante :

¹³ « Marianik », [URL : <http://www.marianik.com/>], consulté entre septembre 2011 et février 2015.

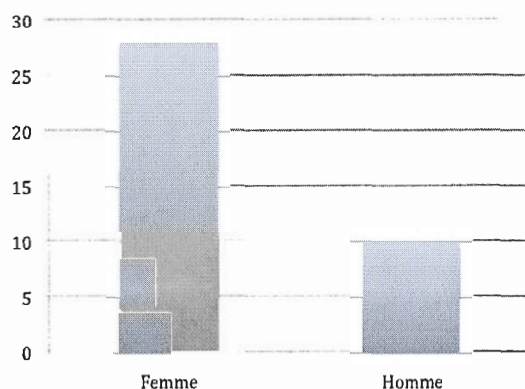


Figure 3.1 Représentation du panel homme / femme dans les entrevues

Dans les entrevues sélectionnées, vingt-huit des GC étaient des femmes et neuf étaient des hommes. Cela est en congruence avec une réalité des métiers de la communication où la proportion de femmes est souvent supérieure à celle des hommes, comme l'indiquait notamment en janvier 2007 le rapport « Les métiers en 2015 » du groupe « Prospective des métiers et qualifications » indiquant que les postes professionnels en communication sont occupés à 58% par des femmes en 2002 au Québec (Dares, 2007).

Concernant le statut des interviewés, il semble qu'entre 2011 et 2012 la plupart des gestionnaires de communauté étaient engagés directement chez l'annonceur. Ce qui est en corrélation avec l'étude Adviso réalisée sur les GC du Québec en 2012.

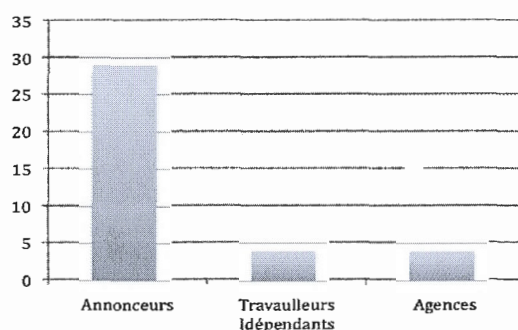


Figure 3.2 : Représentation du type de lieu de travail

Plus précisément, sur ces vingt-neuf gestionnaires de communauté engagés chez l'annonceur, sept travaillent pour la télévision, cinq pour de l'événementiel, trois pour des bars et restaurants, trois autres pour des blogues et magazines et trois pour l'industrie de la musique.

et du cinéma :

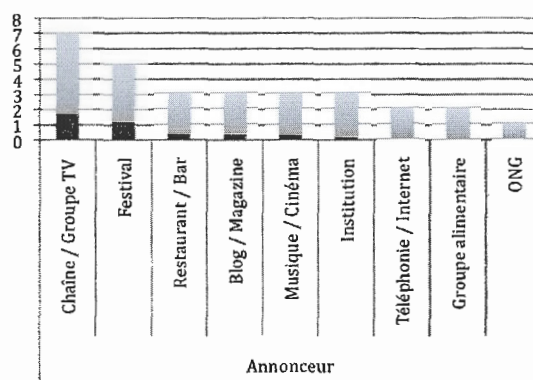


Figure 3.3 : Représentation des différents types d'annonceurs

Il est à noter que le quart des gestionnaires de communauté interviewés travaillant pour l'annonceur gère la communauté d'une compagnie de télévision : que ce soit pour un groupe de télévision ou pour l'une de ses chaînes. De plus, on observe que de nombreux gestionnaires de communauté travaillent pour des compagnies organisatrices d'événements.

3.1.2.2.2 Structure du questionnaire

En ce qui concerne la structure du questionnaire, les entrevues sont composées de trente questions en moyenne chacune¹⁴. Plusieurs thématiques en liens avec la pratique du métier y sont abordées. Des questions personnelles en rapport avec le ressenti, des questions en rapport avec le parcours personnel et enfin des questions plus objectives sur la pratique du métier. Nous nous sommes intéressée davantage, pour la réalisation de cette recherche, aux questions en lien avec les « bonnes pratiques » du métier selon les interviewés et les relations des gestionnaires de communauté avec leurs réseaux privés et professionnels.

3.1.2.3 Second corpus :

Pour ce qui a trait au deuxième corpus, il est constitué de vingt offres d'emploi qui ont circulé sur Internet via les réseaux sociaux numériques et les blogues traitant de la communication social média. Les cas retenus dans un échantillon accidentel l'ont été au fur et

¹⁴ Voir : Annexe A, p. 111.

à mesure qu'ils se présentaient dans notre recherche entre septembre 2012 et mars 2014, via Internet, sur des sites de réseaux sociaux numériques et des blogues spécialisés dans le domaine de la communication « social-média ». Ce corpus offre les éléments permettant de répondre à notre deuxième objectif : *Cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail*. Parfois très formelles, parfois moins, ces offres ont été diffusées via les « pages fan » des compagnies et ont été sélectionnées sur les réseaux sociaux numériques Twitter, Facebook et LinkedIn, mais aussi sur les pages des sites Internet Infopresse¹⁵ et Isarta¹⁶.

3.1.2.3.1 Présentation du panel d'offres d'emploi

Nous avons choisi d'effectuer une étude sur le long terme. En effet, il nous est apparu intéressant d'observer l'évolution du métier de gestionnaire de communauté entre 2011 et 2014, années charnières de la mise en place de ce nouveau métier. Il s'agit d'offres d'emploi concernant essentiellement des offres chez l'annonceur, bien qu'il y ait une annonce pour une agence de communication. Parmi les annonceurs à la recherche de gestionnaires de communauté, beaucoup appartiennent à l'industrie de la culture et des médias, mais il y a également des annonceurs appartenant à l'industrie du transport.

3.1.3 Modalités d'analyse des données recueillies

L'analyse de contenu a été privilégiée pour l'analyse des corpus. Cette méthode propose la création d'un modèle mettant en relation les catégories les plus importantes qui se sont dégagées de la codification des questionnaires afin de produire une explication ou une théorie incluant les catégories mises en relation, en fonction de l'objectif de recherche (Martineau et Blais, 2006). Il s'est avéré pertinent d'utiliser cette méthode, après codification des entrevues et des offres d'emplois. Il a été possible de faire émerger les contenus similaires et de distinguer des thèmes récurrents. C'est en faisant émerger ces similitudes entre les thèmes récurrents que nous avons procédé à un comptage, ce qui nous rapproche ici d'une

¹⁵ « Inforpresse Jobs : Le site d'emplois de l'industrie des communications au Québec » [URL : <https://jobs.infopresse.com/jobs/>], consulté le 25 juin 2013

¹⁶ « Isarta, emplois en communication marketing et vente – n°1 au Québec », [URL : <http://emplois.isarta.com/jobs/>], consulté entre août 2012 et mars 2014.

méthodologie mixte.

Nous avons cherché :

- dans les entrevues : à dégager des catégories de pratiques des gestionnaires de communauté du Québec ;
- dans les offres d'emploi : à déterminer les qualités, compétences et qualifications requises par l'entreprise, pour devenir gestionnaire de communauté ;

Nous avons constitué, à cet effet, une première grille d'analyse¹⁷ pour les entrevues et une seconde pour les offres d'emploi¹⁸. Notre objectif était de faire émerger les éléments permettant plus facilement la mise en évidence des liens existants, ou non, entre le métier de gestionnaire de communauté et le capital social. En réalisant la classification des données dans la grille d'analyse nous nous sommes rendue compte qu'il existait certaines récurrences, nous permettant la mise en évidence de thématiques. C'est en comptabilisant ces récurrences, afin d'en établir une analyse qualitative, que nous nous positionnons dans une approche mixte.

3.1.4 Présentation des grilles d'analyse et constitution des unités d'analyse

Suite à la lecture en profondeur de nos deux corpus et en fonction de notre cadre théorique, nous avons fait émerger deux grilles d'analyse. Les grilles d'analyse que nous avons construites pour l'analyse des données sont constituées de catégories, divisées par des thèmes, eux-mêmes subdivisés en sous-thèmes :

- Les catégories, découlant de la lecture des corpus et constituant les grandes lignes abordées dans chacun des corpus.
- Les thèmes, émergeant du cadre théorique et qui nous permettent de déterminer l'angle d'analyse des données récoltées.
- Les sous-thèmes qui résultent à la fois du cadre théorique et des données des corpus. Les sous-thèmes ont permis de constituer nos unités d'analyse.

3.1.4.1.1 Présentation de la grille du premier corpus

Pour notre premier corpus qui cherchait à répondre à l'objectif suivant : « *saisir la place*

¹⁷ Voir annexe B « Grille d'analyse des résultats des entrevues » p. 113

¹⁸ Voir annexe C « Grille d'analyse des résultats des offres d'emploi » p. 114

qu'attribue le gestionnaire de communauté au capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne », nous avons constitué nos catégories, thèmes et sous-thèmes en fonction du lien existant avec les données à disposition, le capital social et la théorie des réseaux.

Les trois catégories de cette première grille d'analyse, sont les suivantes :

- Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau

Dans cette catégorie, nous cherchions des éléments de réponses concernant la manière dont *le réseau professionnel et de connaissances, la famille et amis* ainsi que *la communauté de marque* vont contribuer à l'accès au poste et/ou à la pratique du métier de gestionnaire de communauté.

- Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier

Dans cette catégorie, nous étions à la recherche d'éléments de réponses concernant la manière dont les gestionnaires de communauté perçoivent leurs propres *compétences, qualification et qualités* en perspective de la pratique de leur métier.

- Vision du gestionnaire sur la manière dont devrait être pratiqué son métier

Dans cette catégorie, nous étions à la recherche d'éléments de réponses concernant la manière dont les gestionnaires de communauté considèrent les *compétences, les qualifications et les qualités* qu'ils pensent utiles à développer ou acquérir pour la pratique du métier.

Nous nous sommes attachée à décrire et fixer les unités d'analyses sur lesquelles s'appuie notre démonstration en fonction des sous-thèmes émergents des catégories et des thèmes que nous souhaitions étudier, soit :

la relation avec leur entourage (relations privées et professionnelles), les qualités, compétences et qualifications du gestionnaire et celles qu'il considère comme requises pour l'exercice de sa profession, les recommandations pour la pratique du métier.

3.1.4.1.2 Présentation de la grille du second corpus

Pour notre second corpus où nous cherchions à répondre à l'objectif suivant : « *cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail* », nous avons constitué nos catégories, thèmes et sous-thèmes en fonction du lien existant avec les données à disposition et l'agilité sociale.

Les trois catégories de la seconde grille d'analyse, sont les suivantes :

- *les qualifications* exigées par les employeurs
Il s'agissait dans cette catégorie de relever des éléments de réponses permettant de comprendre quel type de formations ou d'expériences attendent les entreprises de la part d'un candidat pour le poste de gestionnaire de communauté.
- *les compétences* requises pour l'exercice de ce métier
Nous avons choisi d'inclure dans la catégorie « *compétences* » les différents types de savoir-faire résultant de pratiques et d'expériences qu'exigent les recruteurs.
- *les qualités* demandées dans les offres d'emploi pour obtenir un poste de gestionnaire de communauté
Nous avons choisi d'inclure dans la catégorie « *qualités* » les différents atouts que les gestionnaires de communauté devraient posséder selon les recruteurs.

Pour les offres d'emplois, les unités d'analyse émergeaient des données récoltées dans le corpus :

- La catégorie *qualifications* étant divisée en deux thèmes : *formation et expérience*, les sous-thèmes qui constituent les unités d'analyse sont : communication / relations publiques informatique, marketing / vente, gestion de projet web, stratégie, communication / animation.
- La catégorie *compétences* étant divisée en deux thèmes : *digitales et organisationnelles*, les sous-thèmes qui constituent les unités d'analyse sont : RSN, veille / analyse / statistiques (seo / smo), programmation, autonomie, gestion du temps, management / gestion, initiative.
- La catégorie *qualités* étant divisée en deux thèmes *humaines et relationnelles*, les sous-thèmes qui constituent les unités d'analyse sont : passion / curiosité, créativité /

innovation, adaptation, humour / originalité, écrit / oral, écoute, rapport aux autres.

Après avoir décrit le corpus et présenté nos unités d'analyse, nous aborderons ensuite les dimensions éthiques de la recherche.

3.2 Dimensions éthiques de la recherche

Selon le Comité de travail spécial de l'éthique de la recherche en sciences humaines, cette recherche non intrusive basée sur Internet (*non-intrusive web-based research*) – ne nécessitait pas de comité éthique puisque la chercheuse n'était pas impliquée (données textuelles ou provenant de sites ou de groupes de discussion observés par le chercheur), que le médium est public et que l'information partagée n'est pas sensible.

Dans le cas d'un matériel disponible sur Internet et touchant des personnes publiques, il peut être utilisé à moins que des clauses particulières de diffusion n'accompagnent l'accès à ce matériel. Sveningsson (2004) reprend ces deux critères : public/sensible pour dégager plusieurs cas de figure (p. 55) :

- Le médium est public et l'information partagée n'est pas sensible. Dans ces conditions, il n'est pas nécessaire de passer par un comité d'éthique.
- Le médium est public et une information sensible est véhiculée. L'évaluation éthique devrait être requise.
- Le médium est privé, les données ne devraient pas être utilisées, même si le thème de la recherche n'est pas sensible (C.T.S.E.R.S.H., 2008)

Dans les conditions qui concernent notre recherche, le médium étant public et les informations partagées n'étant pas sensibles, il n'est pas nécessaire de passer par un comité d'éthique (C.T.S.E.R.S.H., 2008). En effet, pour ce qui est des entretiens en ligne et des offres d'emploi, il ne semblait pas nécessaire de passer par une évaluation éthique sachant qu'elles avaient été mises en ligne pour être accessibles et lues. Les entrevues ont été publiées sur le blogue à des fins d'influence et de partage des savoirs avec les internautes. Toutefois, dans la mesure où les gestionnaires en question n'ont pas été prévenus de la démarche de recherche, les données ont été anonymisées.

CHAPITRE IV

PRÉSENTATION DES RÉSULTATS

Après avoir présenté la méthodologie utilisée pour notre recherche, ce chapitre a pour but de présenter les résultats de notre terrain. Nous présenterons les résultats du premier corpus (les entrevues) ainsi que les résultats du deuxième corpus (les offres d'emploi) par catégorie à partir des grilles d'analyses introduites dans le chapitre précédent. L'analyse des résultats se fera au chapitre V.

4.1 Premier corpus : les entrevues des gestionnaires de communauté

Nous présentons ici les données que nous avons recueillies grâce à notre grille d'analyse.

Catégorie	Thème	Sous-thème	Citation
Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau	Réseau professionnel / connaissance	Regard sur le métier	
		Rapport humain	
	Famille / amis	Regard sur le métier	
		Rapport humain	
	Rapport à sa communauté	Capital social	
		Réseaux	
Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier	Compétences	Digitales	
		Organisationnelle	
	Qualifications	Formation	
		Expérience	
	Qualités	Humaine	
		Relationnelle	
Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier	Compétences	Digitales	
		Organisationnelle	
	Qualifications	Formation	
		Expérience	
	Qualités	Humaine	
		Relationnelle	

Figure 4.1 Grille d'analyse des entrevues

Il s'agit, dans cette partie, de présenter les résultats par catégories subdivisées par thèmes et sous-thèmes. Les trois catégories seront présentées dans l'ordre suivant :

- Nous décrirons tout d'abord la vision qu'a le gestionnaire de son propre réseau social.
- Nous aborderons ensuite la manière dont le GC décrit ses propres compétences, qualification et qualités dans l'exercice de son métier.
- Enfin, nous présenterons la manière dont le gestionnaire de communauté décrit ce que, selon lui, devraient être les bonnes pratiques de son nouveau métier.

4.1.1 Le rapport du gestionnaire à son réseau social

Cette catégorie se divise en trois thèmes : *réseau professionnel et de connaissances, famille et amis* et *la communauté de marque*, eux-mêmes divisés en deux sous-thèmes. Nous rappelons ici que l'objectif de l'analyse de ces entrevues est le suivant : *saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté au capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne.*

4.1.1.1 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > réseau professionnel et de connaissances

Dans ce premier thème de la catégorie *le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau*, nous avons choisi d'inclure dans le « réseau professionnel » les collègues de travail et les supérieurs hiérarchiques des emplois actuels ainsi que ceux des anciens emplois, auxquels les interviewés pouvaient faire référence au cours du questionnaire. Dans les « connaissances », nous avons choisi d'inclure toutes les personnes mentionnées sans davantage de précision quant à leur statut, excluant ainsi de ce groupe : amis, famille ou relation de travail. Ce thème comporte deux sous-thèmes : *regard sur le métier* et *rapport humain*. Dans le sous-thème *regard sur le métier*, nous avons choisi de prendre en compte la manière dont le gestionnaire percevait de la part de son réseau la vision de son métier. Ont-ils l'impression que leur métier est perçu de manière plutôt positive ou plutôt négative ? Dans le sous-thème *rapport humain*, nous avons choisi de prendre en considération toutes les fois où les interviewés faisaient référence à la qualité de leur relation avec leur entourage. Ont-il des rapports cordiaux ? Des rapports d'entraide ? Il s'agissait dans ce thème de relever des

éléments de réponses permettant de comprendre quel type de rapports les gestionnaires de communauté perçoivent entre leur réseau professionnel et de connaissances et leur métier.

4.1.1.1.1 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > réseau professionnel et de connaissances > regards sur le métier

Cinq gestionnaires de communauté sur trente-sept ont fait référence à leur réseau professionnel et de connaissances afin d'évoquer le regard que les membres de ce réseau pouvaient porter sur leur métier. Selon certains interviewés, il semble que les regards soient parfois ceux de personnes ayant soif de connaissance :

GC15 : « Les gens qui m'entourent sont pour la plupart intéressés et curieux par rapport à cet aspect de mon travail. »

Selon d'autres interviewés, il semble que le regard soit parfois ignorant :

GC 8 : « Ce n'est pas facile pour tout le monde de comprendre exactement en quoi consistent les tâches d'un gestionnaire de communautés. Non, ça ne consiste pas seulement à être sur Facebook toute la journée. Certaines personnes de mon entourage pensent que je travaille dans l'informatique... Certains collègues me taquinaient en me disant : « Quoi ? T'es encore sur Facebook ?! » Mais, dans l'ensemble, mes collègues comprennent ce en quoi consiste mon travail. »

Enfin, d'autres interviewés perçoivent du soutien de la part de leur entourage :

GC7 : « Quand j'ai commencé mon blogue, en avril 2010, j'étais déjà pas mal active sur les réseaux sociaux et ça a beaucoup aidé au succès de ce dernier. Je dirais que c'est à ce moment que j'ai vraiment réalisé l'ampleur de ce que des comptes bien gérés pouvaient accomplir. Les choses se sont un peu précipitées ensuite. Au début 2011, j'ai rencontré X pour gérer la marque Y et tout a déboulé. J'ai fait un changement de carrière total et très rapide, passant de relationniste à gestionnaire de communauté/blogueuse à temps plein ! »

4.1.1.1.2 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > réseau professionnel et de connaissances > rapports humains

Quinze gestionnaires de communauté ont évoqué leurs « rapports humains » avec leur réseau professionnel et de connaissances au cours des trente-sept entrevues. Nous avons choisi d'inclure dans le sous-thème « rapports humains » de cette catégorie les actions d'aide ou d'entraide propres au capital social. L'aide pour l'accès au poste de GC ou l'entraide dans l'exécution des tâches propres à ce nouveau métier ont été prises en compte dans ce thème. Près d'un tiers des gestionnaires de communauté expliquent avoir réussi à accéder à leur poste de gestionnaire grâce à leur réseau professionnel et à leurs connaissances :

GC 31 : « J'y faisais un stage en rédaction, qui s'est rapidement converti lorsque mon patron s'est aperçu que j'avais une aisance avec le web et les médias sociaux. »

GC 29 : « J'étais déjà active sur les médias sociaux via le blogue culturel que je tiens, depuis 2005, en duo avec mon conjoint (www.nomdublog.com). Un bon samaritain qui me savait à la recherche de nouveaux défis, a su que le Festival créait un poste de gestionnaire de communauté/édimestre et il a proposé ma candidature ! »

Une partie des gestionnaires évoquent l'entraide et la bonne entente entre collègues lorsqu'ils énumèrent leurs différentes tâches pour décrire en quoi consiste leur métier :

GC5 : « former des collègues »

GC 25 : « bombarder les collègues de questions »

GC25 : « Les gens avec qui je travaille m'ont souvent dit : "Toi X, quand tu réponds aux gens en colère, ils reviennent te remercier." »

GC 16 : « Les festivals sont de longs marathons pour l'Équipe, mais on s'amuse alors ça se passe bien ! »

4.1.1.2 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > famille et amis

Le thème *Famille et amis* possède deux sous-thèmes : *regard sur le métier* et *rapport humain*. Il s'agissait dans ce thème de relever des éléments de réponses permettant de comprendre quel type de rapports les gestionnaires de communauté perçoivent avec leur réseau privé et leur métier. À l'instar de ce qui avait été sélectionné dans le thème *Réseau professionnel et de connaissances*, le sous-thème *Regard sur le métier* prend en compte la manière dont le gestionnaire percevait de la part de son réseau privé la vision de son métier. Dans le sous-thème *Rapport humain* nous avons choisi de prendre en considération toutes les fois où les interviewés faisaient référence à la qualité de leurs relations avec leur entourage en lien avec leur travail. Ont-il des rapports d'entraide ? Lorsqu'ils évoquent l'entraide, de quelle nature est-elle, jusqu'où va-t-elle ?

4.1.1.2.1 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > famille et amis > regard sur le métier :

Trente GC sur trente-sept ont fait référence à leur famille et amis afin d'évoquer le regard que les membres de leur réseau privé pouvaient porter sur leur métier. Dans les résultats observés, on remarque que les regards portés : ignorants / dubitatifs, curieux, positifs, moqueurs ou négatifs sont ceux qu'évoquent les gestionnaires pour qualifier la manière dont il perçoivent le regard de leurs proches sur leur métier. En effet, selon certains interviewés, il semble que

les regards de leurs proches et amis sont parfois ignorants / dubitatifs :

GC 1 : « Effectivement, mes ami(e)s croient que c'est une grosse partie de plaisir à longueur de journée (c'est presque vrai). Encore peu de gens réalisent qu'il y a une stratégie et beaucoup de rigueur derrière le travail. Ça changera ! »

GC 21 : « Pour certains de mes amis oui, mais ça reste vague pour la plupart. Pour ma famille, je suis définitivement celle qui passe sa journée sur « Internet » et sur son iPhone. »

GC 37 : « Je ne suis pas certaine qu'ils comprennent vraiment tout ce que je fais là-dessus, mais en toute honnêteté, que sais-je vraiment sur tout ce qu'EUX font de leur journée ? »

Il arrive que des GC perçoivent des regards négatifs de la part de leurs proches à propos de leur métier :

GC 7 : « Pour beaucoup, c'est encore une « perte de temps ». L'entreprise de ma famille, par contre, utilise pas mal les médias sociaux alors c'est relativement bien compris de ce côté. »

L'expression « perte de temps » est à connotation très négative, surtout dans le contexte où l'on parle du métier que fait GC7. Nous avons donc choisi d'interpréter que certains proches pouvaient avoir un regard négatif sur le métier des gestionnaires de communauté, selon les propos rapportés par les interviewés. Il est à noter que le fait que de nombreux interviewés perçoivent de leur réseau privé un regard ignorant ou négatif sur leur métier coïncide avec le fait qu'entre 2011 et 2012 le métier émergeait.

Néanmoins, des interviewés évoquent les regards positifs de leurs proches sur leur métier :

GC 5 : « Non ils sont très impressionnés. Je suis leur ressource en médias sociaux ! Mais j'ai une famille assez à l'avant-garde ! Ma grand-mère est sur Facebook et elle tient un Blogue ! »

Ce sont parfois des regards moqueurs que ressentent des interviewés à propos de leur métier :

GC 10 : « Mes amis et ma famille ont compris assez rapidement que ce n'est pas seulement de longues journées sur Facebook... C'est sûr que j'entends des « Eille fille, on mange du poulet ce soir, vas-tu bloguer là-d'sus ? » ici et là, mais j'embarque dans le jeu avec eux et la sacrée joke à 2¢ ne fait pas long feu. »

« Eille fille, on mange du poulet ce soir, vas-tu bloguer là-d'sus ? » illustre l'ironie qui se cache derrière certaines réflexions que perçoit GC10 dans la manière dont ses proches voit son métier.

Finalement, selon d'autres interviewés, il semble que les regards de leur famille et amis sur leur métier sont interrogateurs :

GC 29 : « Ça suscite toujours des questions et beaucoup de curiosité. »

4.1.1.2.2 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > famille et amis > rapports humains

Neuf gestionnaires de communauté ont évoqué leurs *rapports humains* avec leur réseau privé au cours des trente-sept entrevues. Nous avons choisi d'inclure dans le sous-thème « rapports humains » de cette catégorie les actions d'aide ou d'entraide – propre au capital social. Deux types de résultats se sont distingués dans le sous-thème des rapports humains : le premier des résultats concernent les rapports ayant permis l'accès au travail et le second, les rapports humains de bonne entente ayant permis l'entraide.

En ce sens, quatre gestionnaires de communauté expliquent avoir réussi à accéder à leur poste de gestionnaire grâce à leur réseau, soit par des membres de leur famille (comme GC19) ou par des amis (comme GC16) :

GC 19 : « J'ai eu la chance d'avoir un membre de ma famille qui lançait une webtélé, Y, et a pensé à moi pour développer une présence virtuelle sur les médias sociaux. »

GC 26 : « Mon ami de longue date, chef et propriétaire X m'a fait part de son projet d'ouvrir un restaurant. Au départ, il avait besoin de gens vaillants pour donner des coups de pinceaux au local. Ce que j'ai fait avec grand plaisir! ;) »

Trois gestionnaires évoquent l'entraide et la bonne entente avec leur famille et amis dans la pratique de leur métier :

GC18 : « J'ai la chance d'avoir dans mon cercle d'amis proches des génies en SEO [Search engine optimization, optimisation pour les moteurs de recherche en anglais], en programmation et en marketing Web avec des visions du Web très éclairées (surtout X et Y). Cela m'aide beaucoup à m'ouvrir à l'utilisation des médias sociaux à tous les niveaux, de comprendre le côté technique des outils et d'en soutirer le maximum. »

GC 37 : « Une chose est certaine, ils sont toujours là pour tester un lien, commenter une photo, Aimer un statut, etc ! J'ai une famille et des amis très enthousiastes qui sont de grands supporteurs, je suis tellement privilégiée ! »

GC18 et GC37 évoquent ici comment leur famille et amis les aident dans leur métier de gestionnaire de communauté en leur donnant de l'aide pour perfectionner leurs qualifications en SEO – pour GC18 – ou pour les aider à perfectionner leurs compétences de gestionnaires en « aimant » leur statut – pour GC37.

4.1.1.3 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > La communauté de marque

Nous avons choisi d'inclure dans « communauté de marque » les références faites, par les interviewés, à la communauté de la marque pour laquelle ils travaillent. Ce thème possède

deux sous-thèmes : *capital social* et *réseaux*. Dans le premier sous-thème *capital social*, nous avons choisi de sélectionner les éléments du discours des gestionnaires de communautés interviewés permettant de déceler l'entretien de ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations à l'instar de la définition du capital social de Pierre Bourdieu telle que présentée dans notre cadre théorique. Nous avons ainsi également pris en compte les éléments permettant de souligner l'interconnaissance et l'intereconnaissance entre le gestionnaire et sa communauté. Dans le sous-thème *Réseaux*, nous avons choisi de sélectionner dans les entrevues les éléments du discours indiquant que les gestionnaires, dans leurs pratiques professionnelles envers leur communauté de marque, procèdent à des actions évoquées dans la théorie des réseaux comme des moyens d'action sur le réseau : entretien, activation ou création de liens par exemple. Il s'agissait, dans ce troisième thème de la catégorie *Le rapport du gestionnaire à son réseau social*, de cerner les liens qui unissent le gestionnaire à sa communauté.

4.1.1.3.1 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > la communauté de marque > capital social

Nous avons noté que près de la moitié des gestionnaires de communauté évoquent des actions liées à leur métier qui se rapprochent de ce que nous avons choisi de définir ici comme le sous-thème « capital social », soit l'entretien de ressources actuelles ou potentielles qui seraient liées à leur relation avec la communauté de la marque. En effet, neuf gestionnaires de communauté évoquent l'entretien des ressources dans les tâches qu'ils accomplissent :

GC20 : « on ne gère pas réellement une communauté, on l'anime. Ce serait un peu prétentieux de penser qu'on peut arriver à contrôler les réactions et propos du grand public et des médias »

GC30 : « Discuter Style, Bien-être et Beauté avec les abonnées ! »

GC 32 : « Ma curiosité. Elle m'amène à poser beaucoup de questions, m'intéresser aux gens et faire de la veille sur le web. C'est important pour garder une communauté active »

GC 14 : « Conserver les nouveaux fans acquis durant le concours – Trop souvent, une certaine dynamique se dessine lors de concours. Plusieurs personnes ne deviendront fans d'une Page que pour profiter de la promotion et appuieront sur le bouton «Unlike » sitôt le concours terminé. Il faut donc s'assurer d'avoir une stratégie d'engagement efficace pour transformer ces fans temporaires en fans permanents.

De ne pas se retrouver avec une communauté ankylosée par des fans latents – Une autre problématique post-concours est d'avoir des fans supplémentaires, mais de ne pas voir de hausse du niveau d'interaction. Comme mentionné précédemment, il est bien beau d'ajouter des fans à son compte, mais le chiffre n'est pas la finalité. Une communauté en santé est une communauté où les personnes interagissent, répondent et partagent.

D'établir une stratégie de gestion du nouveau nombre important de fans – Gérer une petite

communauté permet une approche un peu plus micro et personnalisée, cependant, lorsqu'un nombre important de nouveaux fans se rajoutent à la page, plusieurs facteurs changent. Le profil sociodémographique évolue et donc, les champs d'intérêt aussi. Les semaines suivant ce gain majeur de fans sont critiques. Il faut être à l'écoute de ses nouveaux fans et de voir ce qui marche encore ou ce qui doit changer. »

Les exemples cités ici, comme le terme « animer » employé par GC20, le verbe « discuter » utilisé par GC30 et l'expression « m'intéresser aux gens » utilisée par GC32, laissent entendre l'idée d'échange et donc d'entretien des liens avec les membres de la communauté de marque.

De leur côté, trois gestionnaires de communauté évoquent l'intereconnaissance entre eux et la communauté de marque :

GC 18 : « renforcer l'image de nos chaînes par le biais de stratégies sur les médias sociaux »

4.1.1.3.2 Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau > la communauté de marque > réseaux

Six autres interviewés évoquent ce que nous choisissons d'interpréter comme la conversion des liens faibles en liens forts :

GC20 : « doter la marque d'ambassadeurs »

GC36 : « Je suis organisatrice de partys de salon virtuels...mais sans contenants en plastique, jouets érotiques ou chandelles qui puent. En fait... »

Six gestionnaires de communautés font référence à ce que nous avons choisi d'interpréter comme l'activation de liens latents lorsqu'ils décrivaient leur missions :

GC18 : « Augmenter les cotes d'écoute »

GC19 : « Je tisse des liens sur la planète web »

Deux gestionnaires de communauté évoquent ce que nous avons choisi de nommer la création de lien par homophilie :

GC1 : « Avec X, ça été une question de rencontrer les bonnes personnes au bon moment, mais aussi parce que j'étais une fan d'actualité showbiz et une accro du Web. »

Le fait que GC1 évoque qu'elle était fan du showbiz qui est le sujet dont traite X sur le web montre l'homophilie qui existe entre elle et la communauté de marque qu'elle « gère » en tant que gestionnaire de communauté.

4.1.2 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier

Cette catégorie se divise en trois thèmes : *compétences*, *qualifications* et *qualités*, eux-mêmes divisées en deux sous-thèmes. Nous rappelons ici que l'objectif de l'analyse de ces entrevues est le suivant : *saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté au capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne.*

4.1.2.1 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > qualifications

Nous avons choisi d'inclure dans le thème « qualifications » les connaissances acquises lors d'une formation ou lors d'un apprentissage spécifique tel un stage ou un emploi. Ce thème comporte deux sous-thèmes : *formation* et *expériences*. Sont incluses dans le sous-thème *formation* les différentes disciplines étudiées par les interviewés. Dans le sous-thème *expériences*, nous avons choisi de répertorier les différents stages ou emplois évoqués comme étant en lien avec la pratique du métier de gestionnaire de communauté. Il s'agissait dans ce thème de relever des éléments de réponses permettant de comprendre quel type de formation ou d'expériences les gestionnaires de communauté ont suivi afin de mieux saisir l'homophilie qui pourrait les lier à la communauté de la marque pour laquelle ils travaillent et d'en apprendre éventuellement davantage sur leur réseau privé.

4.1.2.1.1 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > qualifications > formation

Nous tenons à préciser ici que certains gestionnaires ont une double formation et qu'il faut comprendre les résultats à l'aune de cette information. D'abord, près de la moitié des gestionnaires de communauté ont étudié en communication / marketing :

GC 4 : « J'ai fait des études en communication à l'université et en psychologie au Cégep. Je suis bachelier du profil télévision, un programme offert par la faculté de communication de l'UQÀM. J'ai également fait de la recherche sur la télévision interactive en dernière année d'université. »

GC 27 : « J'ai un DEC en publicité et un BAC en communication profil Stratégie de production culturelle et médiatique de l'UQÀM. »

Neuf gestionnaires de communauté ont des études artistique (art, design, théâtre) :

GC34 : « Pour le cégep, j'ai fait un DEC en Arts et Lettres, théâtre et medias »

GC9 : « Design de Mode. J'ai toujours été hyper créative, et la mode est une passion du plus longtemps que je me souviens. De là ce choix de carrière évident pour moi à l'époque. »

Sept gestionnaires de communauté ont étudié en littérature :

GC16 : « Je dirais que mon bagage en littérature me confère un souci de bien dire, de bien écrire, que je considère comme un atout. »

Trois gestionnaires de communauté ont fait des études d'histoire :

GC11 : « J'ai étudié en histoire à l'Université de Montréal pour devenir journaliste, puis j'ai fait quelques cours en journalisme à l'UQAM alors que j'étais à l'emploi de RDS. J'ai donc appris des histoires pour rapporter des histoires, et finalement inviter les gens à raconter leurs histoires ! »

Trois gestionnaires de communauté ont étudié dans le milieu de la vente :

GC18 : « J'ai un DEP en vente-conseil. Cela peut sembler inutile pour un gestionnaire de communauté, mais l'étude de la psychologie du client, le service à la clientèle et la compréhension des cycles d'une vente me sont utiles tous les jours. »

Deux gestionnaires de communauté ont étudié en production multimédia / cinéma :

GC12 : « J'ai étudié en Production en multimédia au Cégep Limoilou. À cette époque, le terme « gestionnaire de communauté » n'était qu'à peine sur le bout des lèvres des professeurs. »

Deux gestionnaires de communauté ont fait des études en technologie des médias :

GC23 : « J'ai fait un DEC en arts et technologies des médias, option télévision et un BAC par cumul de certificats en relations publiques, en rédaction et en études latino-américaines »

Finalement, deux gestionnaires de communauté évoquent les sciences humaines :

GC25 : « En rien qui, en apparence, me préparait à mon métier ! Sciences humaines, intervention en délinquance, psychologie...et un peu de sociologie. »

4.1.2.1.2 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > qualifications > expérience

Neuf GC ont commencé par gérer leur propre communauté :

GC7 : « J'ai commencé en étant gestionnaire de ma propre marque, si on peut le dire comme ça. Quand j'ai commencé mon blogue, en avril 2010, j'étais déjà pas mal active sur les réseaux sociaux et ça a beaucoup aidé au succès de ce dernier. Je pense que mon passé de relationniste est un gros gros plus pour moi. »

GC12 : « Par l'une de mes entreprises « Y ». C'est la meilleure façon de faire des essais ! C'est avec cette entreprise que j'ai pu explorer toutes les avenues. Aujourd'hui, la Page Facebook de Y est plus populaire que celui Z qui a un volet plus généraliste. Je gère également le compte Twitter @Y. »

GC37 : « Mes activités sur Twitter et Facebook ont attiré l'attention de l'équipe d'X qui m'a proposée de les rejoindre pour bâtir leur communauté. Un an plus tard, grâce à Z, j'ai joint les

rangs de l'agence de marketing digital Φ à New-York. »

Deux ont une expérience en vente :

GC20 : « Ω m'a contactée alors que je terminais un contrat en ventes et marketing aux ϕ . J'avais enregistré mon CV dans la banque de candidatures spécialisées en marketing interactif du θ et il est ressorti dans les résultats de recherche pour combler la fonction d'édition de contenu du site web et d'animation des communautés en ligne de Ω . L'équipe m'avait aussi repérée grâce à ma collaboration au Blogue Marketing Interactif de Δ »

Un avait commencé par un stage en gestion de communauté :

GC12 : « C'est surtout à mon stage à Paris que ma vision comme gestionnaire de communauté a pris tout son sens grâce à leurs avancés dans le milieu des médias sociaux. »

Finalement, une avait un parcours professionnel atypique :

GC21 : « J'ai déjà eu une carrière en design d'intérieur, une autre en design graphique et j'ai même été traiteur pendant un bout de temps ! »

4.1.2.2 La vision de son expérience personnelle dans l'exercice de son métier > compétences

Dans le thème « compétences », nous avons choisi d'inclure les différents types de savoir-faire résultants de pratiques et d'expériences. Ce thème comporte deux sous-thèmes : *compétences techniques* et *compétences organisationnelles*. Il s'agissait dans ce thème de relever des éléments de réponses permettant de comprendre la manière dont les gestionnaires, évoquant leurs compétences personnelles, révélaient des indices sur leur manière d'entretenir un capital social.

4.1.2.2.1 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > compétences > compétences techniques

Nous avons choisi de collecter pour ce sous-thème les compétences techniques en lien ou non avec l'univers du web évoqué par les gestionnaires de communauté. Sur cette base, trois résultats émergent :

Cinq gestionnaires de communauté évoquent une attirance pour les réseaux sociaux numériques :

GC 5 : « Je suis aussi connue comme une «instagrameuse» notoire... Je n'est pas de notion technique en photo, mais j'adore prendre et diffuser des images qui font du sens pour moi. »

GC 10 : « Avec le temps, mon intérêt pour les réseaux sociaux et plus précisément pour les blogues s'est transformé en véritable passion. J'ai alors décidé d'ouvrir mon propre blogue (À

Frimes Abord!) où je me plaisais et me plais encore à garnir de mes découvertes. »

Cinq interviewés évoquent un savoir-faire pour l'aspect « technologique » de leur métier :

G 18 : « Je ne m'arrête pas juste aux médias sociaux, car je crois qu'un bon gestionnaire de communauté comprend bien le SEO, le SMO, le Web en général, la création de contenu et tout ce qui touche de proche ou de loin au travail d'un gestionnaire de communauté. » « Je comprends le côté technique et stratégique des outils/sites média sociaux, donc je peux soutirer le maximum de chacun. »

GC6 : « Je sais m'adapter à différentes marques et mon côté technique est bien développé. »

Trois gestionnaires de communauté évoquent leur attirance pour l'aspect « geek » du métier :

G 23 : « Je suis une fille qui voyage beaucoup et une adepte des technologies Web, alors en 2005, j'ai démarré à mon compte comme conseillère en communication Web pour avoir plus de liberté (travail à distance, horaires flexibles). »

4.1.2.2.2 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > compétences > compétences organisationnelles

Nous avons choisi de collecter pour ce sous-thème les savoir-faire évoqués par les interviewés, en lien avec l'organisation dans la pratique de leur métier. Ces résultats ont principalement été récoltés à partir des questions suivantes : *Décris ta job en 140 caractères ? À quoi ressemblent tes journées ? Ta plus grande qualité en tant que gestionnaire de communauté ? Ce qui te caractérise ?*

Cinq résultats émergent de ce sous-thème :

Treize gestionnaires évoquent la coordination des tâches :

GC5 : « Je suis extrêmement active et productive (voir énergie atomique selon X, mais aussi très liée à tout ce qui est émergent, musique et culture. »

GC8 : « Gérer. Décider. Rédiger. Organiser. Orchestrer. Planifier. Rentabiliser. Médialiser. Coordonner »

Trois gestionnaires évoquent la gestion du temps et la réactivité :

GC1 : « Avoir le syndrome du pouce update (iPhone) ou du refresh et être hyper curieux. Toujours être à l'affût de ce qui se passe pour intervenir rapidement – que ce soit pour transmettre une information importante (une grosse nouvelle par exemple) ou pour répondre à quelqu'un qui s'adresse à nous »

GC34 : « Rapidité, précision, passion et communication et synergie ! »

Le gestionnaire GC3 parle de débrouillardise alors que trois gestionnaires, dont GC23, évoquent des savoirs-faire d'analyse et/ou stratégie :

GC23 : « Je suis aussi une personne qui adore élaborer des stratégies, faire des plans ».

Finalement, trois autres gestionnaires de communauté évoquent la rigueur :

GC33 : « Je suis un peu perfectionniste et très minutieuse ! Je dirais que c'est très important dans ma situation puisqu'entre gérer la communauté, le contenu et les campagnes, ça prend un certain degré de souci organisationnel ! »

GC11 : « Ce que je crois que les gens apprécient le plus de moi, c'est ma polyvalence, mon souci du travail bien fait »

4.1.2.3 La vision de son expérience personnelle dans l'exercice de son métier > qualités

Dans le thème « qualités », nous avons choisi d'inclure les différentes qualités que les gestionnaires de communauté disent posséder. Ce thème comporte deux sous-thèmes : les *qualités humaines* et les *qualités relationnelles*. Il s'agissait dans ce thème de relever des éléments de réponses permettant de comprendre la manière dont les gestionnaires, évoquant leurs qualités personnelles, montraient des indices sur leur manière d'entretenir et/ou constituer un capital social.

4.1.2.3.1 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > qualités > qualités humaines

Nous avons choisi de répertorier les qualités, propres aux individus et développées au cours de leur vie (telles que la créativité, la passion et l'enthousiasme), que les gestionnaires décrivaient comme utiles dans leur travail. Voici les résultats qui ont émergé :

Six gestionnaires de communauté se décrivent comme créatifs :

GC 9 : « J'ai toujours été hyper créative »

Cinq interviewés évoquent leur humour :

GC10 : « Mon humour, je crois. Ça semble peut-être idiot comme ça, mais avoir le sens de l'humour c'est aussi avoir le sens de la répartie et ne pas tout prendre personnel ; avoir le dos large. »

GC 25 : « Et je pense avoir de l'humour »

Cinq gestionnaires de communauté se disent passionnés :

GC 8 : « J'ai mis tout cela dans un sac, ajouté un peu de passion pour le web 2.0, secoué le tout et voilà ! J'occupe un poste de gestionnaire de communautés. »

Quatre gestionnaires de communauté se dépeignent comme des personnes curieuses :

GC32 : « Ma curiosité. Elle m'amène à poser beaucoup de questions, m'intéresser aux gens et faire de la veille sur le web. C'est important pour garder une communauté active. »

Deux gestionnaires de communauté parlent de leur polyvalence :

GC6 : « Ma polyvalence, je sais m'adapter à différentes marques et mon côté technique est bien développé. »

Deux gestionnaires de communauté considèrent le dévouement comme une qualité les caractérisant :

GC 5 : « Mais je dirais que ma plus grande qualité comme gestionnaire de communauté est probablement mon côté philanthrope. »

Deux gestionnaires de communauté communiquent leur intuition et leur honnêteté :

GC35 : « I am passionate about my job. I “get it.” I enjoy interacting with every fan. I love social media and the brand I work for, so I am, above anything else, honest *in* what I do. »

Finalement, deux gestionnaires déclarent leur détermination :

GC10 : « La jeune femme déterminée en moi a su faire entendre à mon futur employeur que j'en valais la chandelle »

4.1.2.3.2 Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier > qualités > qualités relationnelles

Nous avons choisi de collecter les qualités, propres aux individus et développées au cours de leur vie (telles que l'écoute et les qualités d'expression), que les gestionnaires décrivaient comme utiles dans leur travail. Cinq résultats ont émergé :

Dix interviewés font référence à leur diplomatie et/ou répartie lorsqu'ils évoquent la pratique de leur métier :

GC11 : « Ma diplomatie. On me décrit aussi comme un leader silencieux, je ne suis pas une personne très extrovertie comme on en retrouve plusieurs dans ce domaine, mais j'apporte un regard différent de ceux qui sont « sur la ligne de front ». J'aime beaucoup mieux faire briller que briller personnellement. »

GC13 : « Ma répartie et mon accessibilité. »

GC7 : « Je crois avoir le réflexe de bien faire passer mes messages dans un langage que mes publics cibles comprennent. »

Neuf interviewés évoquent l'écoute et/ou la capacité d'être attentif aux autres comme faisant partie de leur qualité en tant que gestionnaires de communauté :

GC1 : « Mon écoute et mon souci constant de plaire aux membres de notre communauté. »

GC26 : « Écouter, échanger et s'inspirer de ce qui est dit pour s'orienter. Dans la bio Twitter, je m'identifie clairement aux tweets. Je trouve que ça fait plus personnalisé ! Et puis, je réfléchis beaucoup à mes interventions, j'essaie de ne pas parler pour rien dire et surtout de ne pas faire de fautes d'orthographe ! »

GC3 : « Attentive aux besoins des Internautes »

Sept interviewés se décrivent comme possédant un esprit rassembleur et/ou une facilité pour sociabiliser :

GC10 : « mes facultés en relations humaines et en compréhension du comportement du consommateur ont largement été développées chez moi. »

GC5 : « J'ai un côté « communautaire » et « collectif » très développé »

Trois autres interviewés évoquent d'autres qualités relationnelles comme utiles dans la pratique de leur métier : GC8 décrit sa générosité, GC34 évoque son honnêteté et GC29 décrit son sang-froid :

GC34 : « Mon honnêteté, je dis ce qui ne fonctionne pas et j'ai toujours le sens du client en moi, c'est important. »

GC29 : « Je pense qu'une de mes grandes forces est ma capacité à prendre du recul face aux propos parfois difficiles à accepter, venant de la part de gens qui s'expriment sans savoir de quoi ils parlent ou qui se dissimulent derrière l'anonymat. »

GC8 : « La générosité. J'aime aider mon prochain. Que ce soit sur le web ou dans la vraie vie. Peut-être un peu trop généreux des fois... Écouter. »

4.1.3 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier

Cette catégorie se divise en trois thèmes : *qualifications, compétences et qualités*, eux-mêmes divisées en deux sous-thèmes. Les résultats ont principalement été récoltés à l'issue de la question : *Que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ?*

4.1.3.1 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualifications

Ce thème comporte deux sous-thèmes : *formation et expériences*. Nous avons choisi d'inclure dans ce thème « qualifications » les *formations et expériences* suggérées par les gestionnaires de communauté à ceux qui souhaitent exercer ce métier.

4.1.3.1.1 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualifications > formations

Six gestionnaires de communauté conseillent la lecture sur le sujet :

GC10 : « Lire beaucoup, beaucoup sur le sujet. J'ai beaucoup appris sur le site de Y. »

GC36 : « Lire tout ce qui est possible, autant en imprimé qu'en web, sur les réseaux sociaux et le marketing web, et se pratiquer en se créant leur propre marque personnelle. »

Quatre gestionnaires de communauté recommandent des études universitaires en communication / marketing :

GC23 : « Et de plus en plus, je pense qu'il faut avoir un certain « background » soit en

communication, relations publiques, marketing... »

GC23 : « Je pense que ceux qui veulent être gestionnaires de communauté doivent avant tout bien se connaître et savoir le genre de marque qui colle à leur personnalité. Ensuite, il faut s'y intéresser, lire, se faire des contacts. Une bonne base en relations publiques, en marketing et en rédaction Web n'est pas de trop non plus ! »

Trois gestionnaires suggèrent une formation continue :

GC 25 : « se mettre à jour continuellement, être à l'affût de ce qui se dit et de ce qui se fait de nouveau »

GC15 : « La formation continue, c'est vraiment le moyen de se garder à jour. »

Deux gestionnaires de communauté incitent à une formation littéraire :

GC23 : « Je pense que ceux qui veulent être gestionnaires de communauté doivent avant tout bien se connaître et savoir le genre de marque qui colle à leur personnalité. Ensuite, il faut s'y intéresser, lire, se faire des contacts. Une bonne base en relations publiques, en marketing et en rédaction Web n'est pas de trop non plus ! »

GC6 : « étudier, pas nécessairement étudier en marketing ou communication, mais aller chercher un bagage de connaissances...parce que...surtout en lettres. Parce que je pense que quand on est gestionnaire de communauté ça veut dire qu'on s'intéresse à du contenu, ça veut dire qu'on a quelque chose à dire et qu'on est très curieux. Prenez des cours de français, d'anglais... faut que vous ayez vraiment un écrit impeccable parce que quand vous écrivez sur les médias sociaux, c'est vous qui parlez au nom de la marque ! »

Le gestionnaire de communauté GC25 n'est pas précis sur la formation recommandée, mais propose d'avoir une certaine culture générale :

GC 25 : « Étant moi-même une autodidacte, je n'ai pas de suggestions de diplômes spécifiques à obtenir. Peu importe le domaine d'étude ou le parcours professionnel [...] Toutes les informations peuvent servir, même si on ne sait pas quand. »

4.1.3.1.2 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualifications > expérience

Neuf gestionnaires de communauté invitent ceux qui souhaiteraient exercer ce métier à commencer par monter leur propre communauté :

GC1 : « La première étape est de se bâtir une crédibilité et un réseau via des comptes personnels animés par nos intérêts – suivre et tenter d'être suivi par les bonnes personnes. »

GC18 : « Je pense que chaque gestionnaire de communauté a un background différent. Donc, c'est dur de recommander quelque chose, mais je dirais de simplement s'occuper de sa propre "marque" et d'être très actif sur les médias sociaux. »

GC12 : « Commencer à se faire connaître par un blogue et petit à petit peu, des gens vont le suivre ! »

De leur côté, deux interviewés incitent à multiplier les expériences dans des domaines variés :

GC6 : « Faut pas être dans le néant quand on arrive dans le côté geek, parce que malheureusement la plupart des clients ont des budgets serrés et souvent il faut être capable de faire plus d'une chose. Alors vraiment essayer d'être versatile, essayer d'être autant la

personne de contenu, de photos, vidéos, textes d'être capable d'avoir le côté technique. Je pense que le plus vous avez d'outils dans votre bagage, le mieux ça va être. »

GC20 : « Plus l'expérience professionnelle et les intérêts de la personne seront variés, plus sa capacité à être un bon gestionnaire de communauté sera améliorée... »

4.1.3.2 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > compétences

Dans le thème « compétences », nous avons choisi d'inclure les différents types de savoir-faire résultants de pratiques et d'expériences que les interviewés recommandent d'acquérir. Ce thème comporte deux sous-thèmes : *techniques* et *organisationnelles*. Il s'agissait dans ce thème de relever des éléments de réponses permettant de comprendre la manière dont les gestionnaires conçoivent leur manière de « gérer une communauté ».

4.1.3.2.1 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > compétences > techniques

Nous avons choisi de collecter les compétences ou savoir-faire techniques en lien avec l'univers du web évoqué par les gestionnaires de communauté. Les trois résultats obtenus dans ce sous-thème sont les suivants :

Quatre interviewés invitent les personnes qui souhaiteraient pratiquer le métier de gestionnaire de communauté à acquérir un savoir-faire technique en lien avec la rédaction web :

GC6 : « Je vous conseil vraiment de lire sur le sujet, parce que dernièrement j'avais fait des entrevues pour me trouver mon stagiaire d'été et ce que j'ai trouvé décevant c'est que la plupart des gens, c'était des créateurs de contenus, mais peu étaient vraiment techniciens. C'est à dire que quand j'arrivais à parler de la technique derrière la page, derrière un compte twitter, quand je commençais à parler d'HTML de création d'application, là je les perdais. Faut pas être dans le néant quand on arrive dans le côté geek, parce que malheureusement la plupart des clients ont des budgets serrés et souvent il faut être capable de faire plus d'une chose. Alors vraiment essayer d'être versatile, essayer d'être autant la personne de contenu, de photos, vidéos, textes d'être capable d'avoir le côté technique. Je pense que le plus vous avez d'outils dans votre bagage, le mieux ça va être. »

GC16 : « Je recommande à cette personne d'avoir une base en programmation web et une très bonne maîtrise de la langue dans laquelle elle interagit avec la communauté d'une marque. »

GC36 : « Il vaut la peine d'en apprendre sur le HTML et l'optimisation »

Deux gestionnaires recommandent de connaître les usages des réseaux sociaux numériques :

GC11 : « ne pas hésiter à s'impliquer, à se perfectionner et à maîtriser les outils sociaux les plus pertinents pour son domaine, tout en restant à l'affût des tendances et des nouveautés. »

GC32 cite la mesure de résultat comme compétence à posséder pour l'exercice de cette

profession (Cavazza, 2011). En effet, certains gestionnaires de communauté mesurent leur retour sur investissement et appliquent certaines formules plus ou moins pertinentes selon la nature de l'opération :

GC 32 : " Mesurer résultats + gestion de projet Web"

4.1.3.2.2 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > compétences > organisationnelles

Nous avons choisi de collecter les savoir-faire en lien avec l'organisation au travail recommandés par les interviewés pour la pratique du métier. Les deux résultats obtenus dans ce sous-thème sont les suivants :

Huit gestionnaires de communauté suggèrent d'avoir une bonne gestion du temps et/ou d'être réactif :

GC3 : « Rapidité d'exécution. »

GC9 : « Le boulot envahit inévitablement le quotidien. Tous les jours, soirs et week-ends. Prêt ? Fonce ! Tu vas adorer. »

GC16 : « La capacité d'improvisation : il faut savoir trouver le mot juste en quelques secondes, parce que les discussions déboulent très vite sur Twitter et Facebook... »

Deux gestionnaires de communauté recommandent d'être en alerte sur ce qu'il se passe :

GC32 : « Faire de la veille »

4.1.3.3 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualités

Dans le thème « qualités », nous avons choisi d'inclure les différentes qualités que les gestionnaires de communauté suggèrent de posséder. Ce thème comporte deux sous-thèmes : les *qualités humaines* et les *qualités relationnelles*.

4.1.3.3.1 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualités > qualités humaines

Nous avons choisi de collecter ici les qualités propres aux individus et développées au cours de leur vie (telles que la créativité, la passion et l'enthousiasme) que les interviewés décrivaient comme utiles dans l'exercice du métier de gestionnaire de communauté. Il est à noter qu'ici plusieurs gestionnaires de communauté ont suggéré plus d'une qualité à posséder pour l'exercice du métier. Les huit résultats obtenus sont les suivants :

Vingt-trois interviewés évoquent la passion comme qualité humaine à posséder pour exercer

le métier de gestionnaire de communauté :

GC1 : « Il est primordial d'être passionné, car gérer une communauté ne se résume jamais à un horaire fixe. Il faut être prêt à interagir à toute heure, 7 jours par semaine. À cet effet, je pense qu'être à l'écoute des gens est aussi une très grande qualité afin d'ajuster le ton et le contenu pour plaire à ceux qui nous suivent. »

GC 4 : « Passion. Soyez avides de connaissances. Ayez confiance en vous et en vos passions. Aimer l'innovation »

GC25 : « La rapidité, l'humour et la diplomatie ne nuisent pas non plus ! Mais avant tout, c'est une histoire de passion. Il faut aimer sincèrement ce qu'on fait, sinon ça finira pas transparaître... »

Sept gestionnaires de communauté évoquent la créativité comme qualité humaine utile à l'exercice de ce métier :

GC6 : « Trouver des façons d'attirer les internautes et pas juste de les attirer pour un concours ou pour un court terme. Je pense qu'être créatif pour que la communauté et le contenu que tu crées, demeurent vivant et animés »

GC10 : « La créativité. Faire autrement. C'est facile de vomir des nouvelles sur les réseaux sociaux tel un fil de presse. Mais pour capter l'attention, il faut être créatif. Autant dans le contenu et la composition du message que dans la stratégie de déploiement de celui-ci. »

Six gestionnaires de communauté suggèrent d'être curieux pour pratiquer leur profession :

GC20 : « Il faut être très curieux, avide de tout, et très sociable. Et avoir un p'tit côté workaholic, pq le web n'arrête jamais... »

GC27 : « Être curieux, faire des tests, s'imbiber de la culture de l'entreprise que tu représentes et avoir du plaisir. »

Cinq gestionnaires de communauté disent qu'il faut être patient lorsque l'on est gestionnaire de communauté :

GC8 : « La patience. Pourquoi ? Parce que mettre en place une communauté demande du temps et de l'investissement personnel. »

GC23 : « Être patient »

GC30 et GC34 suggèrent d'être polyvalent :

GC34 : « La polyvalence et j'ajouterais la passion ! »

GC18 évoque l'intuition comme qualité humaine à posséder pour la pratique de ce métier :

GC18 : « L'instinct Web – Communication – Marketing ». Dans des mots simples, il faut "le feeler" si une action va fonctionner ou pas »

GC20 pense que l'humilité serait une des qualités humaines à avoir en tant que gestionnaire de communauté, en effet à la question : « Que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ? » GC20 répond :

« De l'humilité. À ce sujet, le titre semble en partie erroné... on ne gère pas réellement une communauté, on l'anime. Ce serait un peu prétentieux de penser qu'on peut arriver à contrôler »

les réactions et propos du grand public et des médias. »

GC3 incite, ceux qui souhaitent devenir gestionnaire de communauté, à la franchise. En effet, à la question : « Quelle est la qualité principale d'un gestionnaire de communauté ? » GC3 répond :

« La rapidité d'exécution, l'écoute, la franchise. Difficile d'en trouver qu'une ! »

4.1.3.3.2 Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier > qualités > qualités relationnelles

Nous avons choisi de collecter ici les qualités propres aux individus et développées au cours de leur vie (telles que l'écoute et les qualités d'expression) que les gestionnaires décrivaient comme utiles pour la pratique de ce métier. Les six résultats obtenus sont les suivants :

Dix-huit gestionnaires de communauté insistent sur le fait d'être à l'écoute et d'être à même de comprendre les besoins de la communauté :

GC1 : « À cet effet, je pense qu'être à l'écoute des gens est aussi une très grande qualité afin d'ajuster le ton et le contenu pour plaire à ceux qui nous suivent. Suivre et tenter d'être suivi par les bonnes personnes. »

GC24 : « Sans conteste, la capacité d'écoute. Dans sa définition la plus large. »

GC25 : « J'aurais tendance à dire, l'authenticité et l'empathie. Être transparent et se mettre à la place des internautes : Qu'est-ce qui leur plaît ? De quoi ont-ils besoin ? »

Treize interviewés conseillent à ceux qui désirent devenir gestionnaires de communauté d'être sociables et d'avoir de l'entregent :

GC14 : « Je crois que la principale qualité qu'un gestionnaire de communauté doit avoir ce sont des aptitudes sociales développées. Il faut quelqu'un qui dans la vie comprend les dynamiques sociales et les paradigmes qui régissent les communautés et les interactions entre les membres de ces communautés.

Pour simplifier, je dirais qu'il faut quelqu'un « qui sait se faire des amis ». »

GC5 : « être sociable »

GC19 : « Il faut d'abord et avant tout être un communicateur. Avoir un désir d'échanger, de partager et d'informer est primordial. »

Finalement, sept gestionnaires de communauté suggèrent d'avoir une bonne maîtrise de l'expression écrite :

GC20 : « La diplomatie, autant à l'interne qu'à l'externe. Le gestionnaire de communauté travaillant de concert avec plusieurs départements, il peut facilement se retrouver au cœur de certaines rivalités au sein de l'organisation. Il faut aussi savoir choisir avec soin les mots pour présenter l'information, surtout en cas de critiques, et toujours se montrer respectueux à l'égard des propos partagés. »

GC23 : « Et finalement, comme les communautés sont virtuelles, c'est aussi important d'être un bon rédacteur et d'avoir un excellent français »

4.2 Second corpus

Comme introduit dans le chapitre précédent, le deuxième corpus se compose de vingt offres d'emplois pour des postes de gestionnaires de communauté, sélectionnés entre septembre 2012 et mars 2014 sur Internet, à partir notamment des réseaux sociaux numériques Facebook et Twitter. Nous rappelons ici que l'objectif de l'analyse de ces offres d'emploi est le suivant : *cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail*. Il s'agit dans cette partie de présenter en trois temps notre grille d'analyse, par catégories, avec leurs résultats.

Catégorie	Thème	Sous-thème	Citation
Qualifications	Formation	Communication / Relations publiques	
		Informatique	
		Marketing / Vente	
	Expérience	Gestion de projet web	
		Stratégie	
		Communication / Animation	
Compétences	Digitales	RSN	
		Veille/ analyse / statistiques (SEO / SMO)	
		Programmation	
	Organisationnelle	Autonomie	
		Gestion du temps	
		Management / gestion	
		Initiative	
Qualités	Humaine	Passion / Curiosité	
		Créativité / Innovation	
		Adaptation	
	Relationnelles	Humour / originalité	
		Écrit / Oral	
		Écoute	
		Rapport aux autres	

Figure 4.2 Grille d'analyse des offres d'emploi

Les trois catégories seront présentées dans l'ordre suivant :

- Dans un premier temps nous décrirons la première catégorie de notre grille d'analyse,

soit *les qualifications* exigées par les employeurs.

- Nous aborderons ensuite *les compétences* requises pour l'exercice de ce métier.
- Enfin, nous présenterons *les qualités* demandées dans les offres d'emploi pour obtenir un poste de gestionnaire de communauté.

4.2.1 Qualifications

Nous avons choisi d'inclure dans la catégorie « qualifications » les connaissances requises qui auraient été acquises lors de formations ou lors d'un apprentissage spécifique tels un stage ou un emploi. Cette catégorie comporte deux thèmes, *formation* et *expériences*, tous deux composés de sous-thèmes.

4.2.1.1 Qualifications > formations

Ce thème se compose de deux sous-thèmes : *informatique* et *communication / vente*.

4.2.1.1.1 Qualifications > formations > informatique

Dans ce premier sous-thème, nous avons réuni tous les éléments apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des qualifications en lien avec le domaine des technologies et de l'informatique. Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger plusieurs de ces qualifications.

Cinq offres d'emploi demandent la maîtrise de logiciels de bureautique :

- OE10 : « Bonne connaissance de la suite Microsoft Office (Open Office) »
- OE6 : « Utilisateur confirmé de Microsoft Excel, Word, PowerPoint et Outlook »

Quatre offres d'emplois recommandent des connaissances en développement :

- OE14 : « Diplôme de premier cycle (certificat ou baccalauréat) dans une discipline jugée appropriée, telle que gestion de l'information numérique, relations publiques, affaires électroniques, etc. (Veuillez fournir une copie de vos diplômes.) Excellente compréhension de l'approche Web, du marketing et stratégies Web. Connaissance des logiciels d'édition, des systèmes et outils de gestion de contenus (CMS Rhythmyx, Wordpress), du langage HTML »
- OE8 : « Formation appropriée en production télévisuelle ou développement Web. Connaissance raisonnable en informatique et Web 2.0 »

Une offre d'emplois fait référence à l'usage de technologies :

- OE6 : « Possède un téléphone intelligent. »
- OE16 : « Aisance avec les nouvelles technologies »

4.2.1.1.2 Qualifications > formations > communication / vente

Dans le deuxième sous-thème, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les

offres d'emploi, exigeant des formations en lien avec le domaine de la communication, du marketing et de la vente. Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger plusieurs de ces qualifications.

Huit offres d'emploi requièrent une formation en communication / marketing :

OE7 : « Baccalauréat en administration (marketing) et/ou en communication »

OE13 : « Diplôme collégial ou universitaire en Marketing, Journalisme ou expérience équivalente »

OE20 : « Diplôme universitaire en communication, relations publiques et/ou marketing. »

Cinq offres d'emploi demandent des qualifications dans le domaine de la relation client :

OE18 : « Connaissances des principes fondamentales du service à la clientèle »

OE3 : « Être en mesure d'élaborer et déployer des campagnes comportementales et d'information à la clientèle »

4.2.1.2 Qualifications > expériences

Ce thème se compose de trois sous-thèmes : *gestion, stratégie et communication / animation*.

4.2.1.2.1 Qualifications > expériences > gestion

Dans ce premier sous-thème, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des expériences liées à la gestion de projets web.

Trois offres d'emploi demandent une expérience en gestion de projets web :

OE7 : « Posséder d'excellentes compétences en gestion de projets sur le Web »

OE14 : « Minimum de trois années d'expérience de travail pertinente, notamment

- En création de sites Web
- En gestion de projets Web
- En animation de communautés en ligne »

Une offre d'emploi demande une expérience en gestion de communauté :

OE4 : « 3 à 5 années d'expérience en gestion de communautés »

Une offre d'emploi exige une expérience en gestion de contenu :

OE1 : « Posséder de l'expérience en gestion de contenu et publication »

Une offre d'emploi demande une expérience en gestion de projet :

OE18 : « 5-7 années d'expérience, dont 2 années dans un poste de gestion. Solides compétences de gestion de projet et d'organisation »

4.2.1.2.2 Qualifications > expériences > stratégie

Dans ce deuxième sous-thème, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des expériences liées à la stratégie qu'elle soit digitale ou prise dans

un sens plus large. Voici le résultat observé :

OE2 : « Une expérience avec les réseaux sociaux, les stratégies de guérilla marketing et l'organisation d'événements. »

4.2.1.2.3 Qualifications > expériences > communication

Dans ce troisième sous-thème, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des expériences liées à la communication dans son sens large. Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger plusieurs types d'expérience.

Trois offres d'emploi demandent une expérience en communication :

OE12 : « 1 à 2 années d'expérience dans les communications avec la clientèle, les communautés ou dans les médias sociaux. »

Trois offres d'emploi demandent une expérience en marketing :

OE19 : « une expérience en marketing de contenus (un atout) »

Une offre d'emploi demande une expérience en relation publique :

OE9 : « Expérience en agence de communication et/ou cabinet de relations publiques »

4.2.2 Compétences

Cette catégorie comporte deux thèmes : *digitales* et *organisationnelles*. Il s'agissait dans cette catégorie de relever des éléments de réponses permettant de comprendre quel type de savoir-faire est requis pour le poste de gestionnaire de communauté, selon les recruteurs.

4.2.2.1 Compétences > digitales

Ce premier thème se compose de deux sous-thèmes : *Réseaux sociaux numériques* et *Veille / Analyse*. Dans le premier sous-thème, *Réseaux sociaux numériques*, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des compétences liées au domaine des réseaux sociaux numériques. Dans le deuxième sous-thème, *Veille / Analyse*, nous avons réuni tous les éléments exigeant des savoir-faire liés à la veille, la mesure de résultat et le référencement.

4.2.2.1.1 Compétences > digitales > réseaux sociaux numériques

Douze offres d'emploi désirent un candidat ayant un savoir-faire lié aux réseaux sociaux numériques :

GC5 : « Vous avez une bonne connaissance du web, et notamment des sites / réseaux sociaux »

OE11 : « Excellentes connaissances des plateformes les plus populaires telles que Facebook, YouTube, Twitter, Google+, Instagram, Pinterest et Flickr »

OE19 : « Une solide connaissance des médias sociaux et une expérience pratique de tous leurs aspects »

Quatre offres d'emploi demandent d'être actif sur les réseaux sociaux numériques :

GC3 : « Présence soutenue sur les médias sociaux (être blogueur / blogueuse est un atout) »

GC6 : « Activement engagé dans les médias sociaux clés (Facebook, Twitter) avec une forte compréhension des nouveaux réseaux et des réseaux axés sur des créneaux (Foursquare, Tumblr, Pinterest, etc.) »

4.2.2.1.2 Compétences > digitales > Veille / Analyse

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux compétences.

Cinq offres d'emploi demandent à ce que les candidats aient un esprit d'analyse :

OE4 : « Sens analytique développé »

OE10 : « Bonne connaissance de l'Internet et des outils interactifs. Sens analytique »

Trois offres d'emploi souhaitent des candidats ayant un savoir-faire en référencement :

OE1 : « Excellente maîtrise et connaissance des outils d'analyse et de statistiques du web ; Expérience pratique dans la rédaction pour fins de SEO »

OE4 : « Une connaissance des pratiques d'analyse de gestion de bases de données dans un contexte de marketing digital Connaissance de Google Analytics, Radian 6, Marketing par Mobile (sites web mobiles et SMS), référencement (SEO, SEM) et sites web »

4.2.2.2 Compétences > organisationnelles

Le second thème se compose de quatre sous-thèmes : *débrouillardise*, *gestion du temps*, *management / gestion* et *détermination*. Dans le premier sous-thème, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des compétences organisationnelles liées à l'autonomie. Le deuxième sous-thème réunit les éléments exigeant des compétences organisationnelles liées à la gestion du temps. Dans le troisième sous-thème, nous avons réuni les éléments exigeant des compétences organisationnelles liées à la gestion et au management. Enfin, le quatrième sous-thème réunit les éléments exigeant des compétences organisationnelles liées à détermination.

4.2.2.2.1 Compétences > organisationnelles > débrouillardise

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux compétences.

Dix offres d'emploi évoquent l'autonomie comme compétence organisationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE14 : « Capacité à travailler avec un minimum de supervision »

OE6 : « Très motivé, très bon esprit d'équipe, capacité de travailler de façon indépendante »

OE5 : « Vous êtes autonome et proactif, tout en sachant vous intégrer à une équipe en mode projet »

Trois offres d'emploi demandent une facilité d'apprentissage :

OE18 : « Facilité d'apprentissage des nouveaux outils »

Trois offres d'emploi évoquent la proactivité compétence organisationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE10 : « proactif (ive) »

Deux offres d'emploi demandent un sens de l'initiative :

OE20 : « Sens très développé de l'initiative »

4.2.2.2.2 Compétences > organisationnelles > gestion du temps

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger deux compétences.

Dix offres d'emploi évoquent la capacité à travailler sous pression comme compétence organisationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE10 : « Sens de l'urgence, capacité à gérer la pression et bon esprit d'équipe. »

OE6 : « Fortes compétences en gestion du temps et très bon sens de l'organisation ; en mesure de classer ses propres tâches par ordre de priorité et de les gérer tout en exécutant de multiples tâches afin de respecter les échéanciers. »

OE15 : « Capacité de travailler sous pression »

Trois offres d'emploi demandent de la réactivité :

OE5 : « Vous êtes rigoureux et bien organisé, vous permettant une forte réactivité »

4.2.2.2.3 Compétences > organisationnelles > managérial / gestion

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux compétences.

Huit offres d'emploi évoquent la capacité à gérer ses priorités comme compétence organisationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE18 : « Excellente gestion des priorités dans un environnement start-up en constante évolution »

OE19 : « D'excellentes qualités d'organisation et d'administration et un grand souci du détail »

Deux offres d'emploi demandent de savoir gérer une équipe :

OE18 : « Expérience de gestion d'équipe confirmée. Solides compétences de gestion de projet et d'organisation. Expérience et confiance à bâtir et maintenir des relations avec les équipes environnantes et les partenaires externes ».

4.2.3 Qualités

Cette catégorie comporte deux thèmes : *qualités humaines* et *qualités relationnelles*. Il s'agissait dans cette catégorie de relever des éléments de réponses permettant de comprendre quelles qualités les recruteurs recherchent chez un candidat pour un poste de gestionnaire de communauté.

4.2.3.1 Qualités > humaines

Nous avons choisi de collecter les qualités propres aux individus et développées au cours de leur vie que les recruteurs souhaitent trouver chez un candidat. Ce thème se compose de deux sous-thèmes : *passion / curiosité* et *créativité / innovation*. Dans le premier sous-thème, *passion / curiosité*, nous avons réuni tous les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des qualités humaines en lien avec la passion – que ce soit pour le domaine de l'entreprise pour laquelle le poste est à pourvoir ou pour les outils que devra utiliser le gestionnaire – et la curiosité. Dans le second sous-thème, *créativité / innovation*, nous avons réuni tous les éléments mettant en avant la recherche de qualités humaines liées à la créativité et l'innovation.

4.2.3.1.1 Qualités > humaines > passion / curiosité

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux qualités.

Douze offres d'emploi évoquent la passion comme qualité humaine nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE13 : « passionnés par le numérique, compétents et motivés, qui désirent bâtir une carrière au sein d'une entreprise solide, tout en s'amusant »

OE6 : « Si vous êtes passionné du cinéma et des médias sociaux et que vous recherchez une bonne occasion pour démontrer vos compétences et votre expérience, ce poste est parfait pour vous. Très motivé. Vif intérêt et forte passion pour le marketing, les médias sociaux et les films »

Trois offres d'emploi demandent un sens de la curiosité :

OE20 : « curieux »

4.2.3.1.2 Qualités > humaines > créativité / innovation

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux qualités.

Onze offres d'emploi évoquent la créativité comme qualité humaine nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE19 : « recherche un(e) rédacteur(trice) et animateur(trice) de communauté alliant créativité, enthousiasme »

OE8 : « Favoriser le travail d'équipe, l'innovation et la créativité. »

Deux offres d'emploi évoquent l'imagination comme qualité humaine nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE20 : « Le candidat doit être imaginatif »

Une offre d'emploi demande une capacité d'innovation :

OE8 : « Favoriser le travail d'équipe, l'innovation et la créativité. »

4.2.3.2 Qualités > relationnelles

Nous avons choisi ici de collecter les qualités propres aux individus et développées au cours de leur vie (telles que l'écoute et les qualités d'expression) que les recruteurs recherchent chez le futur candidat. Ce thème se compose de trois sous-thèmes : *écoute*, *expression*, *sociabilité*. Dans le premier sous-thème, nous avons réuni les éléments, apparaissant dans les offres d'emploi, exigeant des qualités relationnelles en lien avec *l'écoute* – que ce soit au sens premier ou au sens large du terme. Dans le deuxième sous-thème, nous avons réuni tous les éléments exigeant des qualités relationnelles en lien avec *l'expression* – qu'elle soit orale ou écrite. Dans le troisième et dernier sous-thème, nous avons réuni tous les éléments exigeant des qualités relationnelles en lien avec la *sociabilité* – au sens large.

4.2.3.2.1 Qualités > relationnelles > l'écoute

Nous avons relevé trois offres d'emplois qui évoquaient l'écoute comme qualité relationnelle nécessaire à la pratique de ce métier :

OE3 : « Écouter les conversations /feedback/commentaires en temps réel dans les réseaux sociaux et participer à ces conversations en lien avec les développement de services et les affaires publiques »

OE9 : « À l'écoute. Grande capacité d'adaptation »

OE16 : « Vivacité d'esprit »

4.2.3.2.2 Qualités > relationnelles > expression

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger les deux qualités : expression rédactionnelle et bilinguisme.

Huit offres d'emplois demandent une très bonne expression rédactionnelle :

OE5 : « Vous avez un goût prononcé pour l'éditorial. Vous avez une aisance rédactionnelle et

une orthographe certaines »

OE2 : « Vous vivez pour écrire et vous écrivez pour vivre. Vous savez qui vous êtes. Vous êtes dynamique et diplomate à la fois. (...) Une lettre de motivation démontrant vos compétences rédactionnelles. »

OE19 : « Un C.V. éloquent avec expérience en rédaction/élaboration de contenus; • La capacité de travailler dans un environnement bilingue; • Une parfaite maîtrise de la langue française, tant à l'écrit qu'à l'oral ».

Onze offres d'emploi évoquent la maîtrise de l'anglais et du français comme qualité relationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE13 : « Expérience significative en rédaction pour le Web. Parfaitement bilingue à l'écrit et à l'oral »

OE11 : « Bilinguisme (oral et écrit) essentiel avec capacités rédactionnelles exceptionnelles »

4.2.3.2.3 Qualités > relationnelles > sociabilité

Il est à noter qu'une même offre d'emploi peut exiger plusieurs qualités.

Dix offres d'emploi évoquent l'esprit d'équipe comme qualité relationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE1 : « posséder un bon esprit d'équipe. »

OE6 : « très bon esprit d'équipe ; capacité de travailler de façon indépendante et en collaboration avec l'équipe de marketing. »

OE10 : « Excellente capacité de communication ; capacité à gérer la pression et bon esprit d'équipe. »

Trois offres d'emploi évoquent l'entregent comme qualité relationnelle pour un poste de gestionnaire de communauté :

OE16 : « entregent aptitude au travail en équipe »

OE8 : « Avoir de l'entregent »

Deux offres d'emploi évoquent le leadership comme qualité relationnelle :

OE2 : « Vous savez qui vous êtes. En somme de vrais leaders ! Connecteur social. Vous êtes le carrefour de votre monde social. Vous connaissez tout le monde et tout le monde vous connaît. Avoir un sens de la communication hors du commun pour être capable de communiquer efficacement avec vos pairs et ceux qui vous soutiennent en Europe et au siège de Y. Rencontrer les Yeurs. Assister à des événements civiques. Voir et être vu. Être au-devant de la scène, être l'ambassadeur de Y, toujours en alerte. Parler et faire parler de Y »

Deux offres d'emploi évoquent une bonne communication interpersonnelle comme qualité relationnelle nécessaire à l'obtention du poste de gestionnaire de communauté :

OE4 : « Communication interpersonnelle. Habiletés notables dans les communications interpersonnelles, à influencer ses pairs, synthétiser et vulgariser ses idées, notamment auprès du public moins familier avec le marketing numérique »

CHAPITRE V

ANALYSE DES RÉSULTATS ET DISCUSSION

Ce chapitre a pour objectif de proposer une réponse à la question générale de recherche en commençant par atteindre les deux sous-objectifs qui sont de saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne et de cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail. Dans une première sous-partie sera présentée notre analyse des résultats observés et comment, selon nos interprétations, ils permettent d'atteindre nos objectifs ; dans un second temps, nous mettrons en lumière des pistes de réflexions que soulèvent ces éléments de réponse.

5.1 Interprétation des résultats

Sur la base des résultats que nous avons pu observer, nous chercherons ici à répondre à notre question principale de recherche : quel est le rôle du capital social pour l'accès au poste de gestionnaire de communauté et pour la pratique de ce nouveau métier ? Plus précisément, nous chercherons à travers une analyse à interpréter les résultats afin de donner des éléments de réponse aux deux sous-objectifs de cette recherche.

5.1.1 La place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social

Pour répondre à ce sous-objectif, nous avons choisi d'analyser une trentaine d'entrevues au travers d'une grille d'analyse dont les résultats ont été présentés dans le chapitre précédent. Ces derniers permettent de répondre aux deux sous-questions qui sous-tendaient ce sous-objectif :

- En quoi son capital social peut-il le servir ou le desservir dans l'accès au poste de gestionnaire de communauté ?
- Quelles sont, selon les gestionnaires de communauté, les bonnes pratiques à adopter et quels seraient les objectifs à atteindre ?

Nous proposerons donc ici une réponse en deux parties. Dans un premier temps, nous chercherons à proposer une interprétation des résultats permettant de répondre à la façon dont le gestionnaire de communauté attribue une place au capital social dans son accès au poste.

Dans un deuxième temps, nous proposerons une interprétation des résultats permettant de saisir l'importance que donne le gestionnaire de communauté au capital social dans la pratique de son métier.

5.1.1.1 La place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social pour l'accès à un poste

Pour comprendre en quoi le capital social peut servir ou desservir le gestionnaire de communauté dans l'accès à son poste, nous proposons de repartir de la phrase de Ronald Stuart Burt qui déclarait en 1995 : « Il y a deux manières de comprendre le capital social : par rapport au capital humain et comme type de structure de réseau » (Burt, 1995). Tout d'abord, nous proposerons ici d'expliquer en quoi, selon nous, le capital humain sert le gestionnaire de communauté dans l'accès au poste et, dans un second temps, nous développerons la manière dont les résultats nous ont permis d'interpréter que la structure du réseau et le capital social du gestionnaire peut également contribuer à l'accès à ce métier.

5.1.1.1.1 Le capital humain du gestionnaire de communauté

Nous rappellerons ici ce que nous entendons par capital humain et nous montrerons en quoi les résultats obtenus nous permettent d'interpréter le fait que l'usage du capital humain des interviewés a pu les servir dans l'accès au poste de gestionnaire de communauté. Nous choisissons de définir ici le capital humain, à partir des définitions de Gary Becker (1993) et Ronald Stuart Burt (1995) citées dans notre cadre théorique et à partir de notre grille d'analyse, comme : une qualité propre aux individus, constituée de divers éléments tels que le type de qualification et le niveau de compétence. Dans les qualifications, nous incluons les connaissances acquises lors d'une formation ou lors d'un apprentissage spécifique tels un stage, un emploi ou une expérience personnelle comme la création de sa propre communauté. Dans les compétences, nous incluons les différents types de savoir-faire techniques et organisationnels résultants de pratiques et d'expériences.

Lors de notre analyse des entrevues et notre analyse des offres d'emploi, nous nous sommes intéressée au capital humain des gestionnaires de communauté en relevant les différents types de formations, compétences, expériences, citées par les interviewés et requises par les employeurs. Il en ressort :

En ce qui concerne la formation

Plus de la moitié des gestionnaires de communauté interviewés ont une formation en communication / marketing et près d'un tiers d'entre eux ont une formation artistique (art, design, théâtre) et/ou une formation en littérature. Ce qui ne semble pas en contradiction avec l'offre, puisque près de la moitié des annonces pour le poste de GC – dans le corpus analysé – sont à la recherche de GC formés en communication / marketing. D'après cette première information, nous pouvons alors supposer que l'une des qualités qui composent le capital humain des GC interviewés soit une certaine sensibilité. En effet, les GC issus de formations en communication / marketing ont été formés à la relation interpersonnelle ou tout du moins aux effets d'un message sur une cible. Par ailleurs, les GC ayant un parcours artistique ou littéraire sont probablement conscients de l'existence d'une diversité importante des sensibilités et des émotions qu'un public peut ressentir.

Or, bien que le métier de GC semble bien faire partie des métiers de la communication, il semble intéressant de noter que non seulement plus de la moitié des offres d'emploi sont davantage à la recherche d'un GC ayant soit une formation générale, soit une formation en informatique et développement, soit une formation en vente, mais aussi que seules quatre offres d'emploi demandent une expérience en communication / marketing ou relation publique. Il semble ici que l'enjeu pour le recruteur de GC soit plus quantitatif que qualitatif. En effet, il s'agit sans doute pour les recruteurs d'engager des GC qui soient en mesure de justifier de manière « concrète » un retour sur investissement (augmentation du nombre de fans, amélioration d'une plate-forme, analyse statistique d'une action à court et à long terme), prouvant l'atteinte d'objectifs « mesurables ». Ainsi, le recruteur pourra mieux justifier l'apparition au sein de son équipe d'un nouveau métier n'ayant pas réellement fait ses preuves de manière tangibles sur un marché du travail en pleine crise (Insee, 2011). Il semble cependant pertinent de remarquer que seulement quatre GC, sur l'ensemble des interviewés pour la plupart formés à la communication, répondent généralement à la question :

« Que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ? » qu'une formation en communication serait la voie à suivre. La réponse la plus citée à cette question étant la lecture régulière d'articles sur le sujet.

Cette réponse laisse entendre que les usages dans ce métier sont encore en construction et qu'une veille est nécessaire pour connaître les « bonnes pratiques ». Ceci vient d'une part renforcer l'idée que l'approche qualitative est favorisée par les interviewés et, d'autre part, contrecarrer l'approche des recruteurs qui souhaitent des GC « opérationnels » capables de justifier les coûts engagés pour un métier dont les pratiques ne sont pas encore clairement définies. Il ressort alors de ce constat que la formation en communication / marketing qui aurait pu, à priori, sembler indispensable s'avère être davantage un atout, permettant au GC d'enrichir son propre capital humain, plutôt qu'un outil essentiel.

En ce qui concerne les compétences :

Au vu des entrevues et offres d'emploi, il semble que ce serait surtout posséder des compétences techniques et organisationnelles qui faciliterait l'accès à un poste de gestionnaire de communauté. En effet, il ressort des entrevues que les compétences techniques peuvent s'avérer utiles dans la pratique du métier, comme lorsque GC18 évoque ses propres compétences techniques en SEO et SMO ou GC6 lorsqu'elle évoque l'importance de s'intéresser au *back-office* lorsque l'on souhaite exercer cette profession. GC6 insiste particulièrement sur l'importance d'étendre au maximum ses compétences techniques afin d'augmenter ses possibilités d'embauche face à des recruteurs aux budgets serrés.

Par ailleurs, au-delà d'augmenter ses chances d'employabilité en étendant ses domaines de compétences au *back-office*, il semble que certaines offres d'emploi exigent désormais des compétences techniques spécifiques comme la connaissance du langage HTML ou le référencement. Il ressort de ces résultats que le métier de gestionnaire pouvant s'étendre au-delà du front Office, une curiosité technique et une ouverture d'esprit soient des qualités permettant au capital humain du GC de croître.

En outre, avoir des compétences organisationnelles semble indispensables à la pratique de ce

métier au vu de ce qu'évoquent les recruteurs, mais surtout les interviewés. Si cette compétence est intrinsèque à la pratique de nombreux métiers, il semble ici que la dimension prenne ici une dimension bien plus large au vu des témoignages des GC. En effet, la communauté à gérer étant en ligne, la pratique de ce métier est particulièrement chronophage. Être capable de gérer à tout moment du jour ou de la nuit une communauté, notamment en cas de crise, exige une compétence organisationnelle particulièrement bien développée. Comme l'évoquait GC9 :

GC9 : « Le boulot envahit inévitablement le quotidien. Tous les jours, soirs et weekends. »

Une organisation qui se complexifie lorsque les outils de travail et les outils personnels se trouvent en permanence avec le gestionnaire. En effet, les dispositifs qui permettent de se connecter se multipliant (téléphone, tablette, ordinateur portable, ordinateur de bureau), il arrive que l'un d'entre eux se trouve dans un sac à main ou la poche intérieure de son manteau en dehors des « heures de travail », comme l'évoque GC21.

GC21 : « Il faut apprendre comment décrocher et comment séparer sa vie perso de sa job, chose que je réussis moi-même à peine à faire puisque je suis constamment branchée sur mon ordi ou sur mon iPhone »

Il semble que ce nouveau métier soit confronté à une compétence organisationnelle d'autant plus développée qu'il lui est difficile de délimiter le temps consacré à la vie privée du temps consacré à la vie professionnelle.

En ce qui concerne l'expérience

Près d'un tiers des GC interviewés explique avoir commencé avec leur propre communauté, ce qui semble en congruence avec le tiers de GC qui recommande à ceux qui souhaiteraient exercer ce métier de monter leur propre communauté. Or, dans les offres d'emploi, si l'expérience en gestion de projet web semble être l'expérience la plus recherchée, il n'est pas demandé spécifiquement d'avoir expérimenté la gestion de sa propre communauté. Cependant, le fait d'être présent sur les réseaux sociaux numériques semble être un prérequis nécessaire pour l'obtention de certains postes de GC comme le montre cet exemple :

OE 6 : « Activement engagé dans les médias sociaux clés (Facebook, Twitter) avec une forte compréhension des nouveaux réseaux et des réseaux axés sur des créneaux (Foursquare, Tumblr, Pinterest, etc.). Possède un téléphone intelligent. Utilisateur confirmé de Microsoft Excel, Word, PowerPoint et Outlook »

En effet, encore jeune dans l'environnement numérique (Facebook n'avait que quatre ans à la date des entrevues), les réseaux sociaux numériques sont soumis très fréquemment à des changements d'interfaces. De nouveaux outils émergent et, de là, découlent rapidement de nouvelles pratiques parfois rapidement bannies par les usagers, parfois détournées. Le fait de pratiquer ces usages permet au GC d'observer les réactions en ligne et de mieux connaître et intégrer dans sa propre pratique les « normes » que définissent les usagers. Il ressort de ces résultats qu'être en mesure d'observer et de discerner les normes qui se construisent au travers des différents usages des réseaux sociaux numériques est un moyen de développer son capital humain.

En conclusion, il semblerait, selon notre interprétation des résultats, qu'il existe plusieurs composantes du capital humain qui faciliteraient l'accès au poste du GC : une certaine sensibilité, une compétence technique, une ouverture d'esprit ainsi qu'un sens aigu de l'organisation, de l'observation et du discernement.

5.1.1.1.2 La structure des réseaux (humain de communication et sociaux numériques) du gestionnaire de communauté et son capital social

Comme nous le citons dans notre cadre théorique, Ronald S. Burt souligne le fait que : « la théorie des trous structuraux donne un sens concret à la métaphore du capital social » (Burt, 1995). Le capital social est, toujours selon Ronald S. Burt, le complément contextuel du capital humain dont il tire parti. Nous faisons donc ici le lien entre le réseau du GC et son capital social. En effet, du fait que les gestionnaires de communauté se trouvent dans des réseaux où les trous structuraux sont nombreux – leur réseau étant constitué d'un côté des membres du réseau professionnel et, de l'autre, les membres du réseau privé, mais aussi des membres des diverses communautés qu'il peut être amené à animer – il semble congruent de relever dans les entrevues ces éléments nous permettant de mieux comprendre la relation qu'entretient le gestionnaire avec ces diverses cliques. Ceci nous permet de mieux saisir la manière dont il gère son capital social pour accéder au poste de GC, mais surtout de comprendre l'importance qu'il donne à ce capital social. En ce sens, lors de l'analyse des entrevues, nous avons choisi de relever les éléments de réponse concernant la manière dont *le réseau professionnel et de connaissances* ainsi que *la famille et les amis* vont contribuer à l'accès au poste de gestionnaire de communauté.

En fait, au vu des résultats obtenus, on peut facilement faire l'analogie entre les propos des interviewés lorsqu'ils évoquent leur relation à leur réseau et *La force des liens faibles* (Granovetter, 1973) évoquée dans notre cadre théorique. En effet, nos résultats confirment bien ce qu'avait mis de l'avant le sociologue américain, car il ressort de notre interprétation des résultats que les liens faibles et sans doute l'activation de liens latents sur les réseaux sociaux numériques vont également contribuer à la possibilité pour un gestionnaire de communauté d'accéder à un emploi. Il est également à noter que cette activation des liens s'est vue facilitée grâce à la « vitrine » que les GC mettent en place sur les réseaux sociaux numériques. En créant leurs propres communautés, comme le suggèrent les interviewés, les GC augmentent leur visibilité en ligne et ainsi la possibilité d'activer les liens latents leur permettant d'accéder à un emploi.

Cependant, les résultats ont également montré qu'en ligne ou hors-ligne, non seulement les liens forts jouent un rôle « favorable » socialement, mais, de la même manière que les liens faibles, ils trouvent bien leur force dans l'intimité des services échangés :

GC 25 : « Le bouche à oreilles étant ce qu'il est, une amie qui me savait en recherche d'emploi a donné mon courriel à une personne de Y qui cherchait d'urgence quelqu'un pour gérer le succès imprévu de son nouveau forum. Un contrat de trois semaines, qui s'est étiré sur quatre ans. »

GC 30 : « Voyant que j'étais très active sur les réseaux sociaux, plusieurs personnes m'ont offert des contrats dans le domaine. Pour le compte X, c'est la rédactrice en chef Y qui m'a approché. On se connaissait, car on avait eu la chance de se croiser dans plusieurs événements. »

Il est à noter également que l'homophilie contribue aussi à l'accès au poste de gestionnaire de communauté, comme l'explique G1 :

« Avec X, ça été une question de rencontrer les bonnes personnes au bon moment, mais aussi parce que j'étais une fan d'actualité showbiz et une accro du Web. »

On peut supposer qu'en effet, il est plus pertinent d'engager un GC qui est passionné par le sujet dont il traite, puisque non seulement il sera d'autant plus investi dans son travail, mais aussi parce qu'en raisonnant en terme d'homophile, on multiplie les chances d'agrandir son nombre de consommateurs en engageant une personne entourée d'un réseau également intéressé par le sujet.

Comme nous l'avions relevé dans notre cadre théorique, James Samuel Coleman distingue trois formes de capital social : les obligations et attentes, les canaux d'informations et les normes sociales. Ces trois formes de capital social permettent, selon Coleman (1998), de générer des ressources qui viennent concrétiser, par les changements dans les relations interpersonnelles, des actions en vue de satisfaire ses intérêts. Il semble ici que les intérêts des gestionnaires de communauté soient atteints lorsqu'ils accèdent directement à un poste, mais aussi lorsqu'ils obtiennent une meilleure visibilité sur leur travail comme l'exprimait GC37.

GC 37 : « Ils sont toujours là pour tester un lien, commenter une photo, Aimer un statut, etc ! J'ai une famille et des amis très enthousiastes qui sont de grands supporteurs, je suis tellement privilégiée ! »

Ainsi, le retour sur investissement¹⁹ permet au GC de se valoriser sur le marché du travail.

Cependant, il est, selon nous, important de relever qu'en dehors du milieu professionnel de la communication, le métier était encore mal connu lors de la réalisation de ces entrevues. Par conséquent, à cette époque, la forme de capital social la moins performante pour le GC était sans doute celle des canaux d'information puisqu'il ne pouvait pas, à ce moment-là, compter sur ses réseaux sociaux autant qu'aujourd'hui. En effet, parmi les trois formes de capital social de Coleman (1998) : les obligations et attentes, les canaux d'informations et les normes sociales, il semble que celle des canaux d'informations ne pouvait pas être très efficace, au moment de la réalisation des entrevues, puisque le métier n'était pas assez connu. Aujourd'hui, au moment où le métier de GC se démocratise, cette forme de capital social serait probablement plus efficace.

5.1.1.2 La place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans la pratique du métier

Pour saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne, nous sommes repartie de la

¹⁹ Souvent calculé en fonction du nombre de « J'aime ».

définition de Pierre Bourdieu. En nous appuyant sur cette définition du capital social et sur la théorie des réseaux, nous avons choisi de relever les éléments des entrevues évoquant l'activation de liens latents et le renforcement de liens faibles permettant au gestionnaire d'acquiescer un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'interreconnaissance.

Lors des entrevues, il a été demandé aux GC de décrire le métier en 140 caractères. De nombreux gestionnaires de communauté évoquent l'activation de liens latents :

GC 18 : « Augmenter les cotes d'écoute »

GC 19 : « Je tisse des liens sur la planète web »

GC 28 : « Tisser des relations. »

S'il peut paraître évident pour certains qu'un nombre important de « fans » peut être symptomatique d'une communauté en bonne santé, ces résultats nous semblent, à l'heure d'aujourd'hui, discutables. En effet, tout en ayant parfaitement conscience qu'à l'époque où ces entrevues ont été réalisées le métier était encore en construction, il nous semble tout de même étonnant que « l'augmentation quantitative de la communauté » apparaisse prioritairement dans la description du métier par les GC à défaut de « l'entretien des liens ».

Comme le faisait remarquer GC14

GC 14 : « Trop souvent, une certaine dynamique se dessine lors de concours. Plusieurs personnes ne deviendront fans d'une Page que pour profiter de la promotion [...]

Une autre problématique post-concours est d'avoir des fans supplémentaires, mais de ne pas voir de hausse du niveau d'interaction. Comme mentionné précédemment, il est bien beau d'ajouter des fans à son compteur, mais le chiffre n'est pas la finalité. Une communauté en santé est une communauté où les personnes interagissent, répondent et partagent.

D'établir une stratégie de gestion du nouveau nombre important de fans – Gérer une petite communauté permet une approche un peu plus micro et personnalisée, cependant, lorsqu'un nombre important de nouveaux fans se rajoutent à la page, plusieurs facteurs changent. Le profil sociodémographique évolue et donc, les champs d'intérêt aussi. Les semaines suivant ce gain majeur de fans sont critiques. Il faut être à l'écoute de ses nouveaux fans et de voir ce qui marche encore ou ce qui doit changer. »

Sachant que l'achat monétisé du nombre de fans et du nombre de « j'aime » sur Facebook ainsi que du nombre de vues sur YouTube fait partie des pratiques courantes en 2014 (Dupin, 2014), il apparaît selon nous moins pertinent de jouer sur les chiffres d'une grande communauté. Aujourd'hui, il semble plus évident que la qualité du contenu proposé par le

gestionnaire ainsi que la création d'un sentiment d'appartenance à un groupe sont des éléments plus représentatifs des enjeux du métier de GC. Pourtant, si cela n'est pas forcément spontanément exprimé lorsqu'on demande aux GC de décrire leur métier, l'entretien de liens semble tenir une place une importance dans le reste de leur discours. En effet, au travers des différents résultats, on voit émerger ce que les GC considèrent être comme les bonnes pratiques de ce métier et, au travers des diverses qualités et humaines et relationnelles largement évoquées, une très large majorité de celles-ci concerne des qualités impliquant qu'il y ait une interaction GC / fans : humour, dévouement, patience, humilité, franchise, diplomatie, répartie, sens de la rhétorique, écoute, honnêteté, sang-froid, entregent.

Nous en concluons que si les interviewés n'évoquent pas directement leur rapport au capital social, en citant ces qualités, ils définissent indirectement le moyen d'entretenir des « ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations » (Bourdieu, 1980). Comme si l'importance du capital social était si évidente aux yeux des GC que l'évoquer n'apporterait pas plus de pertinence au discours. En effet, la présence de certains éléments comme l'activation des liens et l'importance de leur entretien laissent entendre que l'acquisition d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'intereconnaissance est importante. Cependant, le capital social n'est jamais abordé directement, comme si la finalité était tellement implicite pour les deux parties (interviewés et interviewer) que l'essentiel de la conversation se focalisait sur les divers moyens d'y parvenir.

5.1.2 Cerner les liens qui existent entre l'agilité sociale d'un gestionnaire de communauté et sa valeur sur le marché du travail.

Pour répondre à ce sous-objectif, nous avons choisi de nous appuyer sur notre analyse des offres d'emploi – présentée dans le chapitre précédent – ainsi que sur les suggestions des interviewés aux personnes désireuses d'exercer la profession. Les résultats obtenus nous permettent de répondre aux deux sous-questions qui sous-tendaient ce sous objectif :

- Quelles sont les attentes des entreprises pour un poste de gestionnaire de communauté ?
- Le gestionnaire de communauté se doit-il d'être avant tout un individu à l'agilité sociale développée pour répondre aux attentes de l'entreprise ?

Au vu des résultats observés dans les entrevues et les offres d'emplois, il en résulte que les qualités relationnelles ont une place importante dans la valeur d'un gestionnaire de communauté sur le marché du travail. Afin de réunir les éléments de réponses, nous avons choisi d'analyser les résultats qui s'avéraient être communs à la grille d'analyse des offres d'emploi et à la grille d'analyse des entrevues. Nous rappelons ici que nous avons pris en compte dans les « *qualités relationnelles* » les qualités en lien avec les rapports interpersonnels. « L'expression écrite » est également largement citée comme une qualité relationnelle importante dans la pratique de ce métier :

OE2 : « Vous vivez pour écrire et vous écrivez pour vivre. Vous savez qui vous êtes. Vous êtes dynamique et diplomate à la fois. (...) Une lettre de motivation démontrant vos compétences rédactionnelles. »

GC23 : « Et finalement, comme les communautés sont virtuelles, c'est aussi important d'être un bon rédacteur et d'avoir un excellent français »

En effet, les traces laissées par le GC sont visibles instantanément par un nombre indicible d'internautes et sont parfois irréversibles. Ce qui à court et long terme peut affecter à la fois l'entreprise et le GC. Dans *Du signe à la trace : l'information sur mesure* (2009), Louise Merzeau explique que :

Dans la culture numérique, le signe, le message et le document sont appelés à être subsumés dans la catégorie des traces. Celle-ci ne désigne pas un nouveau type d'objet, mais un mode inédit de présence et d'efficacité, lié aux caractéristiques techniques et sociales des réseaux [...] *on ne peut plus ne pas laisser de traces* » (Merzeau, 2009).

Il semble d'autant plus important pour ce genre de métier d'avoir une expression écrite irréprochable. Comment pourrait-on prétendre à tort à un employeur avoir une bonne expression écrite alors que celui-ci peut en vérifier l'exactitude en quelques clics, sans être tout à fait honnête ?

D'autre part, comme l'évoquent certaines offres d'emploi et plus de la moitié des interviewés, il semble que l'écoute soit aussi une qualité indispensable dans la pratique de ce métier :

GC24 : « Sans conteste, la capacité d'écoute. Dans sa définition la plus large. »

OE9 : « À l'écoute. Grande capacité d'adaptation »

Si on entend généralement « l'écoute » comme la capacité à prendre en considération ce que l'émetteur formule, il semble important ici de prendre en considération l'écoute dans « sa définition la plus large ». Parfois, l'écoute consiste en une présence, en un « être là ».

Or, le métier de gestionnaire de communauté, comme nous l'expliquions plus tôt, n'a pas

d'horaires de présence prédéterminés. Ce métier consistant à la fois à de la veille, de la stratégie, de l'analyse SEO, SMO, une formation continue et parfois même du codage HTML, il est difficile de prétendre à une présence permanente réelle. Cependant, et dans l'objectif de démontrer un « être là », une « écoute », il n'est pas impossible d'afficher une telle présence. C'est ce qu'explique Richard Harper dans *Une certaine idée du corps* :

Nous savons qu'un corps réel ne peut pas travailler 24 heures sur 24, même si un corps tel que perçu dans la sphère digitale suggère le contraire. [...] En vérité, il existe une multiplicité d'interprétations possibles lorsque le corps et les ordinateurs se rencontrent pour interagir dans une dualité. Et la manière dont nous utilisons cette représentation pour donner une impression du corps dans sa dualité compte parmi les formes d'art propres à notre monde contemporain (Harper, 2012).

Dans les entrevues, certains GC expliquaient utiliser la plateforme Hootsuite²⁰ qui permet de programmer ses Tweets à l'avance. Ainsi, le GC émet des messages à la communauté, sans être forcément connecté. Ce type d'outil contribue à l'idée d'une présence permanente, un « être là » 24 heures sur 24. On note qu'il existe différents usages dans les pratiques du métier de gestionnaire de communauté afin de créer une « présence » en ligne. Cette présence peut par exemple être simulée par l'envoi programmé de messages et elle peut ensuite être plus ou moins importante. Par exemple, les réactions aux messages des membres de la communauté, par l'utilisation de « j'aime » sur Facebook ou de « re-tweet » sur Twitter, permettent de produire des signes d'interaction et ainsi faire acte d'une présence que l'on pourrait considérer comme modérée. Les messages s'adressant à certains membres en particulier ou commentaires en temps réels pourraient être considérés comme les signes d'une présence forte.

En cas de crise, où l'image de l'entreprise est en danger, une présence forte serait sans doute plus pertinente. Par exemple, dans le cas de l'affaire Greenpeace-Nestlé²¹, et comme bien souvent lors des attaques ciblées contre l'image d'une entreprise, la première offensive a eu lieu un vendredi après-midi – ce qui implique indirectement qu'en plus de la gestion de crise, le GC doit être en mesure de rassurer la communauté pendant la fin de semaine. Il se doit

²⁰ « Hootsuite : get serious about social » [URL <https://hootsuite.com/>], consulté le 25 juin 2013

²¹ Nestlé/Greenpeace : pas de pause KitKat sur le Web, « Le blog du communicant », [disponible en ligne : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2010/05/20/nestlegreenpeace-pas-de-pause-kitkat-sur-le-web-2-0/>], publié le 20 mai 2010, consulté le 12 mars 2011.

alors d'avoir un sang-froid exemplaire, une présence d'esprit ainsi qu'une parfaite maîtrise de ses outils afin d'annuler l'envoi programmé de ses tweets prévus pour cette période.

Il semble que ce soit avant tout l'entregent qui soit le plus recherché dans le profil d'un gestionnaire de communauté :

OE2 : « Vous savez qui vous êtes. En somme de vrais leaders ! Connecteur social. Vous êtes le carrefour de votre monde social. Vous connaissez tout le monde et tout le monde vous connaît. Avoir un sens de la communication hors du commun pour être capable de communiquer efficacement avec vos pairs et ceux qui vous soutiennent en Europe et au siège. [...]. Assister à des événements civiques. Voir et être vu. Être au-devant de la scène, être l'ambassadeur de Y, toujours en alerte. Parler et faire parler de Y »

GC14 : « Je crois que la principale qualité qu'un gestionnaire de communauté doit avoir ce sont des aptitudes sociales développées. Il faut quelqu'un qui dans la vie comprend les dynamiques sociales et les paradigmes qui régissent les communautés et les interactions entre les membres de ces communautés. Pour simplifier, je dirais qu'il faut quelqu'un « qui sait se faire des amis ». »

Ici, l'agilité sociale, sans être citée directement par les GC et les recruteurs, semble être ce qui sous-tend les différents discours des deux corpus. En effet, si l'on reprend la définition de l'agilité sociale telle que mentionnée dans le cadre théorique, on remarque que le recruteur semble être à la recherche d'un gestionnaire possédant les qualités relationnelles que sont l'écoute, l'entregent et l'expression.

En ce qui concerne les qualités humaines, il est également intéressant de noter que la passion est la qualité humaine la plus citée par les interviewés répondant à la question : « que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ? » :

GC1 : « Il est primordial d'être passionné. »

La passion est également requise dans plus de la moitié des offres d'emploi :

OE13 : « passionnés par le numérique, compétents et motivés, qui désirent bâtir une carrière au sein d'une entreprise solide, tout en s'amusant »

OE6 : « Si vous êtes passionné du cinéma et des médias sociaux et que vous recherchez une bonne occasion pour démontrer vos compétences et votre expérience, ce poste est parfait pour vous. Très motivé. Vif intérêt et forte passion pour le marketing, les médias sociaux et les films »

Il semble que cela soit en congruence avec ce que nous évoquions plus tôt. En effet, un GC passionné aura davantage tendance à travailler sans compter ses heures et ainsi permettre une présence plus importante et de meilleure qualité. En effet, dans un métier comme celui-ci, où

l'interaction avec l'autre est une nécessité à caractère primordial, le caractère du travail du GC dépendra d'autant plus de sa motivation à s'investir dans une relation interpersonnelle de qualité. Que ce soit par une présence plus accrue, grâce aux différents dispositifs qui permettent de se connecter en tout temps, ou que ce soit par un investissement plus prononcé pour répondre aux diverses attentes des membres.

De plus, dans les diverses qualités humaines requises par les employeurs, la créativité est l'une des plus citées :

OE19 : « recherche un(e) rédacteur(trice) et animateur(trice) de communauté alliant créativité, enthousiasme »

C'est également la deuxième qualité humaine la plus citée après « la passion » par les interviewés répondant à la question : « Que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ? » :

GC10 : « La créativité. Faire autrement. C'est facile de vomir des nouvelles sur les réseaux sociaux tel un fil de presse. Mais pour capter l'attention, il faut être créatif. Autant dans le contenu et la composition du message que dans la stratégie de déploiement de celui-ci. »

Nous cherchions ici à proposer une interprétation des résultats permettant de répondre à la façon dont l'agilité sociale contribue à la valeur du GC sur le marché du travail. Si les résultats obtenus nous permettent de répondre, selon notre interprétation, qu'il semblerait que les attentes des entreprises pour un poste de gestionnaire de communauté soient le fait de posséder un grand nombre de qualités relationnelles, ils nous permettent également d'affirmer que l'agilité sociale d'un individu serait le facteur déterminant de sa valeur sur le marché du travail. Cependant, si pour traiter ce second sous-objectif, nous avons choisi de nous intéresser à l'agilité sociale, il semble que cette propriété soit en réalité la condition sine qua non d'un capital social signifiant. L'agilité sociale devient alors l'habileté qualitative à enrichir le capital social (quantitatif).

Nous proposons comme piste de réflexion d'élargir la discussion sur le rapport du gestionnaire de communauté au capital social.

5.2 Capital social et gestionnaire de communauté : discussion et ouverture

Notre question générale de recherche consiste à comprendre le rôle qu'occupe le capital

social pour l'accès au poste de gestionnaire de communauté et pour la pratique de ce nouveau métier. Or, si nos résultats nous permettent aujourd'hui d'affirmer l'idée selon laquelle le capital social occupe une place très importante dans l'accès au poste d'un gestionnaire de communauté, nous aimerions développer ici notre interprétation des résultats sur le rôle qu'occupe le capital social dans la pratique de ce métier. Si les résultats montrent que les entreprises sont davantage spécifiques quant à leurs recherches d'un gestionnaire de communauté capable d'avoir une approche quantitative de son métier, en revanche, l'approche qualitative est beaucoup plus présente dans les propos émis par les GC interviewés lorsqu'ils décrivent leur métier. Ces deux approches qui peuvent sembler contradictoires nous paraissent en réalité complémentaires lorsqu'elles sont observées à la lumière du capital social. C'est ce que nous tenterons de démontrer ici en présentant dans un premier temps les raisons pour lesquelles, selon nous, ces résultats répondent à une logique propre à la société dans laquelle nous évoluons en démontrant par la suite comment le capital social vient jouer le rôle de pièce maîtresse d'un système autonome permettant aux deux approches de coexister.

5.2.1 Une approche quantitative et une approche qualitative du métier de gestionnaire de communauté

5.2.1.1 Du point de vue du recruteur

S'il est vrai que les révolutions industrielles ont démocratisé les congés payés et les loisirs, elles auront surtout généré une société obsédée par la production, comme le dénonce Lipovetsky mais surtout obsédée par une logique productiviste. En effet, dans *L'ère du vide*, Gilles Lipovetsky dénonce l'âge moderne comme étant l'âge hanté par la production et la révolution, et l'âge post-moderne comme celui hanté par l'information et l'expression (Lipovetsky, 1983). Facebook serait-il le symptôme d'une ère hantée par le productivisme de l'information et de l'expression ?

Notre recherche nous a mené à constater qu'un GC attachera une grande importance à la manifestation de sa présence : soit en postant des messages régulièrement – et en produisant ainsi de l'*information* – soit en réagissant aux messages postés par les membres de sa communauté en commentant ou « aimant » – produisant ainsi des « expressions ». L'objectif

n'est pas simplement de produire de l'information en masse, mais il est plutôt de vérifier que cette information est bien diffusée au maximum. Le résultat attendu étant bien évidemment l'augmentation du chiffre d'affaires, la finalité escomptée quant à elle est la pérennité d'un chiffre d'affaires croissant. La logique productiviste qui régit l'univers capitaliste dans lequel le GC évolue a cependant d'autres conséquences. Comme analysée plus tôt, l'émission de messages en flux permanent permet de simuler une certaine idée du corps et ainsi faire acte de présence auprès d'une communauté qui a besoin d'attention. Ce qu'il est intéressant de noter ici, c'est que cet acte de présence est également valable pour l'employeur.

En effet, le tweet programmé ne se distinguant pas des autres tweets, le GC peut ainsi simuler aux yeux de l'employeur une présence à son poste de travail, déjouant ainsi la tension éventuelle portée par le regard panoptique de l'employeur. « L'efficacité » de ces messages va ensuite être analysée en fonction du type de réaction qu'ils susciteront : re-tweet, partage, « j'aime », etc. Seulement les chiffres collectés produisent-ils réellement un sens ? La vision positiviste dans laquelle s'inscrit cette démarche d'analyse des performances du gestionnaire ne nous paraît pas convaincante. En effet, au cours de notre recherche, nous avons été amenée à consulter des sites Internet sur lesquels le calcul du retour sur investissement ne prenait pas en considération les mêmes paramètres, invoquant des raciaux (nombre de clics, « j'aime », nombre de vues, nombre de membres) d'apparence parfois contradictoire.

Il semble ainsi que les chiffres jouent ici un rôle rassurant qui ne soit pas forcément légitimé sur le long terme. En effet, dans la mesure où le dispositif technique subit souvent des modifications (comme c'est le cas sur Facebook par exemple) :

- 1) Comment évaluer la pérennité des critères d'évaluation quand les référents des données collectés sont soumis à des mutations ?
- 2) Comment comparer les nouvelles données aux données archivées ? ces dernières deviennent-elles obsolètes ?

Cette obsession du chiffre révèle le fait que nous nous trouvons dans une logique productiviste de l'information et de l'expression et comprendre le rapport de l'individu au chiffre pourrait faire l'objet d'une nouvelle recherche. En effet, d'abord outil de mémoire à l'époque sumérienne, le chiffre est ensuite devenu une notion abstraite qui a permis à l'individu d'établir une nouvelle forme de relation au monde qui l'entoure. Cependant, le « chiffre du

jour » annoncé dans les journaux quotidiens ou les chiffres de la bourse indiqués au journal télévisé ont des valeurs symboliques encore différentes. En quoi le nombre de « fans » sur une page Facebook importe-t-il réellement ? Comment le gestionnaire de communauté perçoit-il le calcul du ROI ? En quoi la vision productiviste de l'entreprise influence-t-elle le rapport du gestionnaire à sa communauté ? Toutes ces questions indiquent qu'il existe de nombreuses pistes à explorer concernant le rapport du GC au chiffre.

5.2.1.2 Du point de vue du gestionnaire de communauté

Dans son interview, GC1 répond de cette façon à la question « que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ? » :

« Bien que ça ne se soit pas passé ainsi pour moi, j'imagine que la première étape est de se bâtir une crédibilité et un réseau via des comptes personnels animés par nos intérêts – suivre et tenter d'être suivi par les bonnes personnes. Il est primordial d'être passionné, car gérer une communauté ne se résume jamais à un horaire fixe. Il faut être prêt à interagir à toute heure, 7 jours par semaine. »

Est-ce que finalement ce ne serait pas sous l'angle de la *professionnalisation du soi* que les GC aborderaient leur métier ? Lors du colloque, *Travail et loisirs Comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail ?*, Valérie Larroche et Hélène Piment ont présenté le texte « De l'habileté dans les interactions numériques aux compétences professionnelles de l'animateur de communautés en ligne » dans lequel elles expliquent que :

La professionnalisation du soi advient dès lors qu'un individu est doté d'habiletés et de capacités de réflexivité en matière de mise en visibilité dans ses activités hors travail. Le community manager, en dépassant cette visibilité individuelle afin de l'appliquer à d'autres que soi, démontre l'acquisition d'une compétence professionnelle (Larroche, et Piment, 2014).

Il semble ici qu'à l'aune de ce que notre analyse révèle, il semble alors légitime de se poser la question de la professionnalisation du soi. Si l'agilité sociale semble indispensable, voire même la priorité accordée par les GC à la pratique de leur métier, ne peut-on pas ici se demander si le savoir-être ne deviendrait pas plus important que le savoir-faire aux yeux des GC.

Souvent issus de formations artistiques ou de communication, les GC interrogés apparaissent comme des individus dotés d'une certaine sensibilité ayant davantage choisi des formations leur permettant de développer un savoir-être (passionnés, créatifs) plutôt que des formations

permettant de développer un savoir-faire tel que l'exigent certains recruteurs à la recherche de compétences plus « mesurables ». C'est sans doute une des raisons pour lesquelles la vision de leur métier est souvent faite en fonction des qualités humaines et relationnelles qu'ils possèdent ou qu'ils suggèrent de posséder à ceux qui souhaiteraient exercer le métier de GC. Cette approche qualitative met en avant l'importance de l'agilité sociale dans l'exercice de cette profession.

En outre, comme nous l'avons vu, nos résultats révèlent l'importance d'être passionné pour pratiquer le métier de GC. S'intéresser autant aux relations interpersonnelles, à la communication, à la stratégie qu'à des domaines appartenant parfois à des champs plus éloignés (tel que le langage HTML et le référencement) démontre que la passion est indispensable pour l'exercice de ce métier. De plus, les horaires souvent indéterminés et la nécessité de rester le plus possible connecté ont pour conséquence de brouiller les frontières entre vie privée et vie professionnelle, ce qui est plus « acceptable » lorsque nous sommes passionnés par notre métier. Il est alors à noter que, dans les entrevues, nombreux sont les GC qui expliquent avoir alors du mal à séparer leur vie privée de leur vie professionnelle. En effet, les outils offrant la possibilité d'être constamment au courant de ce qu'il se passe en ligne incitent les GC à « sur-veiller » en tout temps leur téléphone portable :

GC 21 : « Pour ma famille, je suis définitivement celle qui passe sa journée sur « internet » et sur son iPhone. »

GC 28 : « La plupart de mes ami(e)s proches et l'ensemble ne sont pas (encore !) présents sur les médias sociaux, je me bute souvent à des airs perplexes ou des commentaires genre : « TU VAS-TU LE LÂCHER TON TÉLÉPHONE !!! ». Ce à quoi je réponds que c'est justement ça ma job... jouer avec mon téléphone un peu tout le temps ! »

GC 33 : « La première réaction suscitée est souvent que je passe mes journées à m'amuser sur Facebook. Mais je dirais que la plupart de mes proches comprennent jusqu'à un certain point, mais souvent on ne voit pas pourquoi je dois constamment suivre ce qui se passe sur les réseaux sociaux – même en vacances ! On me dit même parfois de lâcher mon BlackBerry... très difficile ! »

Il ne semble pas exagéré de penser qu'il soit nécessaire d'être passionné pour exercer ce métier.

Si, dans nos résultats le sang-froid et la diplomatie, étaient évoqués à plusieurs reprises autant de la part des recruteurs que des GC comme des atouts importants pour l'exercice de la profession, il semble que l'humour n'ait pas été évoqué avec autant d'insistance. Peut-être est-il entendu derrière le terme de « créativité » largement cité par les recruteurs et les GC ?

Pourtant, il semble avoir une place tout à fait légitime dans la profession comme le montre les exemples de la SNCF, Gallica et Nespresso²². D'abord, l'humour est utile pour relativiser les agressions provenant de membres insatisfaits, comme le montre l'exemple de Free Mobile ou de MétroNews²³, mais aussi pour répondre avec tact et élégance à ces messages. D'ailleurs, il est à noter qu'il s'avère que les réponses humoristiques des GC aux messages sur le point de provoquer une « crise » ont tendance à inverser la balance. En effet, si le message de mécontentement d'un « fan » est souvent soutenu par le reste de la communauté (« j'aime », commentaires), si la réponse du GC est rédigée avec humour, la tendance s'inverse et le nombre de « j'aime » pour la réponse dépasse le nombre de « j'aime » du commentaire de mécontentement comme l'illustre bien l'exemple de MétroNews²⁴. L'humour pourrait, semble-il, apporter un capital de sympathie à la marque et, à contrario, une réponse de mauvais goût pourrait également faire basculer la balance du capital de sympathie en défaveur de la marque, comme le montre les exemples de OuiFM et du cinéma Colossus à Laval²⁵.

Il est à noter ici que si les faux pas des GC font parfois réagir la communauté par un « J'aime », un grand nombre de « j'aime » n'est pas nécessairement synonyme d'un capital de sympathie important. Ce qui implique, encore une fois, une remise en question de l'approche quantitative du métier de GC par les recruteurs. Notons par ailleurs que certains GC signent leurs réponses, comme dans l'exemple de MétroNews²⁶, sans doute pour bien distinguer l'individu de la marque et essayer d'éviter d'altérer le capital de sympathie de la marque en s'exprimant en son nom. Cela semble d'autant plus pertinent qu'aujourd'hui, il existe de plus en plus de sites qui répertorient les faux pas ou bonnes réparties des GC²⁷. Les traces laissées par les GC sont souvent remarquées, archivées et diffusées. Au risque de réduire ses chances d'être employé à nouveau, mieux vaut-il pour le GC être particulièrement attentif à la portée que pourraient avoir ses messages. Il semble d'autant plus évident que l'agilité sociale est, pour le GC, un moyen de valorisation sur le marché du travail. En effet, une mauvaise gestion

²²Voir : Annexe D p. 115, Annexe E et F p. 116

²³Voir : Annexes G et H p. 117

²⁴Voir : Annexe H p. 117

²⁵Voir : Annexe I et J p. 117

²⁶Voir : Annexe H p. 117

²⁷ Comme par exemple : « CM Hall of Fame : Toutes les perles des community managers en un Tumbler », [URL : <http://cmhalloffame.fr/>], consulté le 12 juin 2015.

de crise, par exemple, pourrait avoir des conséquences désastreuses pour un GC sur sa carrière. Les traces laissées en ligne étant souvent relevées, diffusées, analysées et enregistrées, il est difficile pour un GC d'envisager « cacher » des erreurs professionnelles. À contrario, un GC ayant une bonne relation avec sa communauté aura sans doute la possibilité de se promouvoir comme un ambassadeur en mesure d'apporter une valeur ajoutée à la réputation en ligne d'une entreprise.

5.2.2 Les approches quantitatives et qualitatives du métier de GC, complémentaires d'un système autonome

Comme nous venons de le constater, l'employeur et le GC n'ont pas du tout la même approche de la gestion de communauté. En effet, si, d'un côté, l'entreprise est focalisée sur le chiffre, de l'autre, le GC est davantage centré sur le lien social. Or, les outils utilisés par les GC pour être en contact avec les membres des différentes communautés semblent permettre à ces deux visions d'un même métier de coexister. La preuve en est que les réseaux sociaux numériques, qui permettent de maintenir un lien social, sont essentiellement construits sur une logique quantitative.

Il nous semble ici intéressant de poser un questionnement de fond sur le rapport social et technique qui semble si présent dans les relations qu'ont les GC avec leur objet de travail. Ce questionnement, c'est André Mondoux qui le propose dans son texte *Émancipation, aliénation et surdéterminisme technique* (Mondoux, 2009). En effet, selon lui, il apparaît nécessaire, à l'heure du web 2.0, et dans le contexte évoqué précédemment, d'adopter un regard sociologique sur ces outils techniques qui prétendent créer du social. Bernard Stiegler (2012) porte lui aussi un regard philosophique sur la technique et établit la relation entre l'humain et la technique dans un rapport de double détermination dans le temps. D'abord, la technique fait évoluer le schème de pensée de l'humain qui alors peut produire une nouvelle technique plus évoluée. Ce processus se reproduit dans le temps jusqu'à l'industrialisation. Or, par la suite, à l'arrivée de l'industrialisation, la technique détermine tellement le mode de consommation de l'humain que cela met péril l'émergence d'un « nous », habileté à déterminer la mémoire sociale et à s'émanciper, au profit d'une logique de production. En portant un regard sociologique sur les travaux de Stiegler et en s'appuyant sur l'exemple du réseau social numérique Facebook, André Mondoux nous montre dans son texte comment

d'une technologie émancipatoire nous sommes passés à une technologie aliénante. Pour ce faire, il revient sur deux grandes conceptions inhérentes au couple humain / technique : l'hyperindividualisme et le système totalisant qui deviendra plus tard, au cours de ses avancées de recherche, le système monde.

En effet, dans ce texte, Mondoux explique que l'individu hyperindividualiste se caractérise par la volonté d'être, sans détournement ni référence symbolique, ce qu'il souhaite *être* au moment présent, c'est-à-dire en temps réel. L'individu hyperindividualiste, nous dit l'auteur, ne désire pas tendre vers une représentation créée par l'altérité puisqu'il rejette au contraire toute harangue extérieure, déniait les grands idéaux. L'autorité bafouée, tous les discours s'égalisent et la manière de les exprimer prime devant la profondeur de ce qu'ils veulent évoquer. Mondoux explique alors que le réseau social numérique Facebook permet au sujet de se définir par lui, pour lui et au moment où il fait ses choix (de se décrire, de s'exprimer, de partager des données) et ainsi d'être à sa convenance. L'égocentrisme est d'autant plus renforcé par Facebook que l'on invite l'utilisateur à jouir, en temps réel, du jugement, si peu objectif, du jury / public qu'il aura lui-même sélectionné et devant lequel il ambitionne de s'afficher. L'auteur prend l'exemple de Facebook pour illustrer ses propos, mais nous proposons ici d'ajouter Twitter à cette analyse. Il semble qu'à cette étape de notre recherche, il est question de déceler comment cet hyperindividualisme contribue à la mise en place d'un système autonome permettant de faire cohabiter les deux visions, quantitative et qualitative, du métier de GC.

Une première hypothèse pourrait consister à envisager les RSN comme des plateformes incitant le gestionnaire à stimuler l'hyperindividualisme des membres de sa communauté. En effet, en mettant en valeur un individu face au groupe grâce aux « j'aime », commentaires et re-tweets, le GC favorise, sans doute inconsciemment, le comportement hyperindividualiste des membres de la communauté. Or, en même temps, nous pourrions poser une seconde hypothèse, à savoir que le GC se positionne lui-même comme victime de cet hyperindividualisme dénoncé par Mondoux. Comme nous l'avons vu dans les entrevues réalisées, les GC, après avoir décrit leur emploi ainsi que les marques pour lesquelles ils travaillent, donnent l'adresse de leur compte Facebook et Twitter personnels. En prenant par

exemple le cas d'une des gestionnaires interviewées, on peut voir, en se rendant sur sa page personnelle, les « j'aime » qu'elle a effectué en 2011. Grâce à la « Timeline » (ou « Journal »), il est aujourd'hui possible de connaître la date et l'heure à laquelle la personne a cliqué sur le bouton « j'aime » associé la « Fan Page ». En l'occurrence, en remontant dans les « j'aime » de sa page personnelle, on se rend compte qu'à une date précise, entre 9:33pm et 9:36 pm, la GC a aimé 14 pages associées au nom de la marque pour laquelle elle travaille. En trois minutes, cette GC est « devenue » une personne qui « aime » l'entreprise Yelp. D'ailleurs la « couverture » ou « cover » de sa page personnelle, qui est publique, le spécifie clairement :



Figure 5.1 Exemple d'une couverture Facebook d'un GC²⁸

À l'inverse, il sera facile pour la GC d'aller cliquer sur « Unlike » lorsqu'elle souhaitera postuler pour une entreprise concurrente ou simplement supprimer la photo. Elle pourra être à nouveau ce qu'elle choisira, en temps et en heure voulus. Le cas de cette GC est loin d'être un cas isolé de ce type de « construction » de soi, voire de cette « professionnalisation du soi ». Il existe de nombreux GC qui s'identifient et se définissent sur Facebook en cliquant sur les pages « fan » ou en « suivant » les comptes Twitter qui permettent d'indiquer des goûts précis en décrivant leurs parcours professionnels ou en répondant à des quizz. Ils choisissent d'être ce qu'ils veulent au moment où ils le décident. L'enjeu est de taille, car beaucoup d'entreprises engagent aujourd'hui les GC en fonction de leur profil Facebook (les goûts

²⁸ Cette image a été anonymisée à l'aide d'un cercle noir que nous avons choisi d'ajouter pour que l'on ne puisse pas reconnaître l'identité du GC. Par ailleurs, il semble que cette image n'existe plus en ligne puisqu'elle semble avoir été supprimée par son utilisateur.

indiqués sur la page personnelle, leur nombre d'amis) et de leur nombre de « Followers » sur Twitter. À ce sujet, CBNews²⁹ écrivait dans un article de son numéro d'août 2010 que les agences de publicité d'aujourd'hui avaient pour exigence que les personnes postulant pour un emploi aient un minimum de 500 « amis » Facebook et un minimum de 50 « Followers » sur Twitter. Nous n'étions alors qu'en 2010, époque où le métier de gestionnaire de communauté commençait doucement à se dessiner. On sait aujourd'hui qu'avec des outils comme Klout³⁰, qui mesure l'influence d'une personne sur son réseau en liant ses comptes Twitter, Google+ , Facebook et bien d'autres, les entreprises exigent un score minimum pour décrocher un poste de GC. On quantifie alors des éléments identitaires et sociaux du GC pour évaluer sa valeur professionnelle présente ou future pour l'entreprise.

En ce sens, il serait pertinent de noter le nombre important de GC qui, à l'instar de nombreux journalistes, possèdent un compte Twitter où ils mettent en lien le site Internet de leur employeur dans la définition de leur profil et se définissent, en même temps, comme « indépendant » de l'organisation pour laquelle ils travaillent dans leurs « tweets ». Comment ne pas déceler ici, de la part de ce type d'individus, la volonté de s'enorgueillir par le nombre de leurs « followers » ? Ce besoin de reconnaissance sociale n'est pas étranger à l'hyperindividualisme et est stimulé par les plateformes des RSN avec les notifications régulières indiquant des chiffres : « N personnes ont re-tweeter votre message de ce matin », « N autres ont « aimé » votre photo », etc. Que signifie par ailleurs ce chiffre à l'heure où le nombre de « j'aime » ou le nombre de « vues » s'achète en ligne ? Indirectement, en indiquant par des chiffres les résultats d'une interaction sociale, les RSN incitent à une logique productiviste du lien social. Tout comme l'employeur, le GC va porter une attention toute particulière à son nombre croissant ou décroissant de « fans » et à leurs réactions. Ces réactions peuvent en effet apparaître comme symptomatiques de la qualité de son travail et cette gratification symbolique qu'est le « j'aime » va permettre de développer un caractère ludique à ce travail. La « règle du jeu » étant simple : battre son propre record de « j'aime » ou de « fans ».

²⁹ Fondé en 1986 par Christian Blachas, CB News est un journal spécialisé considéré comme une référence en communication, marketing et médias en France.

³⁰ « Klout : be known for what you love », [URL : <http://klout.com/home>], consulté le 15 janvier 2013.

Si nous avons évoqué à plusieurs reprises la porosité de la frontière entre vie professionnelle et vie privée, nous n'avons pas tout à fait expliqué en quoi cette porosité sert à la fois l'entreprise et à la fois le GC. En effet, d'un côté, l'employeur peut être satisfait d'avoir un salarié qui ne compte pas ses heures au service de son entreprise et, de l'autre, le GC partage son temps entre travail et loisir dans la mesure où il peut adopter un horaire atypique et exploiter les aspects ludiques que présente aussi ce métier. En outre, les réactions positives de ses « fans » sont les signes de la qualité de son travail, à chaque fois réactualisés. Ainsi, en quête de ces gratifications symboliques, le GC se sert de son agilité sociale pour répondre aux objectifs quantitatifs de son employeur. Le fait qu'il soit tout à fait concevable d'assimiler un nombre important de membres d'une communauté à la qualité de la personne qui la gère et non à la qualité de son travail indique à quel point la production de l'être est devenue l'enjeu des GC. Ces derniers semblent en effet chercher à montrer la valeur de leur productivité optimale en mentionnant leur ROI (Descamps, 2012) comme indice de valeur sur le marché. Le terme régime, dénoncé par André Mondoux, prend ici tout son sens.

En effet, Mondoux (2009) explique que c'est par son fonctionnement autonome (grâce à une boucle autoréférentielle), par les interactions qui se créent en son sein et par son acceptation par tous, qu'un système est viable. Or, avec un gestionnaire de communauté ayant un rapport qualitatif à son métier tandis que l'entreprise ainsi que les outils qu'elle utilise (RSN) étant régis par une logique quantitative, nous assistons bien ici à la conjonction de deux phénomènes complémentaires d'un système autonome. Le résultat est le suivant : la constitution du capital social de l'entreprise fixé par le recruteur au travers des objectifs quantifiés, mesurables et atteignables grâce à l'agilité sociale de qualités développées par le gestionnaire de communauté. Dans ce contexte, ne pouvons-nous considérer l'ensemble du système GC / communauté de fans comme étant un système autonome, dont l'entretien du capital social permettrait la viabilité ? Cette question, et bien d'autres encore, pourrait constituer des pistes de recherche pour de futures études sur le sujet.

CONCLUSION

Notre recherche a porté sur le métier de gestionnaire de communauté et, plus précisément, sur ses rapports au capital social : de l'accès à la profession à la pratique du métier. Après avoir décrit ce que nous entendions par réseaux humains de communication, réseaux sociaux numériques et communauté, nous avons présenté plusieurs définitions du capital social, qui nous ont conduit à analyser des entrevues et offres d'emplois sous différents angles. Notre travail s'est fait avec une approche qualitative bien que nous ayons utilisé la théorie des réseaux dans notre cadre théorique puisque nos sous-objectifs dans cette recherche étaient de saisir la place qu'attribue le gestionnaire de communauté à la constitution du capital social dans les objectifs et les tâches que son rôle lui assigne et de cerner les liens qui existent entre son agilité sociale et sa valeur sur le marché du travail. Nous ne cherchions pas à quantifier les moyens utilisés par le gestionnaire de communauté lorsqu'il avait recours à son capital social, mais bien à saisir les différentes façons dont il pouvait solliciter celui-ci pour parvenir à ses objectifs. Pour ce faire, nous avons choisi d'analyser différentes entrevues et offres d'emploi au travers de deux grilles d'analyses.

Au terme de cette recherche, nous constatons que nos observations concernant le capital social et l'accès au travail se rapprochent de la littérature et que l'analyse de nos résultats sur les liens entre le capital social et la pratique du métier de gestionnaire de communauté nous invite à une réflexion sur l'avenir des métiers du web en général. En effet, cette piste nous montre que notre étude, loin d'annoncer un point final, ouvre de nombreuses fenêtres sur d'éventuels travaux de recherches relatives aux métiers en lien avec l'univers digital. La première réflexion cruciale qui devrait être approfondie suite à notre recherche est, selon nous, l'analyse des différents enjeux entre vie privée et vie professionnelle soulevés par l'avènement de ce nouveau secteur d'activité. De nombreuses interrogations ont été soulevées à partir du constat soulevant la porosité entre vie privée et vie professionnelle dans les métiers du web. Comment, dans ces métiers, faire le partage entre le temps de travail et le temps de loisir ? Sachant que dans ce type de métier, où la passion est citée comme une priorité, le terme « travail » n'est peut-être pas le plus approprié. Comment à partir de cette

constatation envisager de rétribuer un GC ? Sur quels critères s'appuyer pour évaluer le travail du gestionnaire de communauté et la hauteur de sa rémunération ? Cette distinction entre vie privée et vie professionnelle étant de plus en plus difficile à établir, la question de la surveillance est aussi à prendre en considération. Un premier aspect de la surveillance serait de considérer les membres de la communauté *sur-veillés* par le regard panoptique du gestionnaire de communauté dont la présence est parfois incertaine malgré les signes d'une activité, tel que le message programmé à l'avance qui n'est pas différenciable des messages en direct. Les membres sont donc implicitement incités à respecter, en tout temps, les conventions établies sous peine de se faire exclure de la communauté. Le second aspect de la surveillance est celle de l'évaluation du travail du gestionnaire à court et long terme par son employeur ou son futur employeur qui sera capable de remonter le temps en suivant les traces laissées en ligne. Le gestionnaire de communauté est donc à son tour implicitement incité à respecter certaines règles et à contrôler ses réactions afin d'avoir un comportement irréprochable auprès de ses recruteurs. Le fait de ne plus faire de distinction entre vie privée et vie professionnelle incite-t-il à une *professionnalisation du soi* ? Le recruteur est-il davantage à la recherche d'un savoir-être plutôt que d'un savoir-faire ?

Par ailleurs, au cours de cette recherche nous avons observé différents usages sur les réseaux sociaux numériques et nous avons noté que lors d'interactions entre GC et membres d'une communauté en ligne, certains GC signent leurs messages. Ce type de comportement est-il un moyen de garder une distance entre « la marque » et le GC ? Quels sont alors les enjeux d'une telle distinction ? Si, d'un côté, cela peut protéger l'image de marque d'un éventuel faux pas du GC, celui-ci ne se retrouve-t-il pas ainsi davantage investi dans les relations interpersonnelles qu'il engage sur les RSN ? Si le fait de signer ses messages ne s'est pas encore généralisé, il nous semble intéressant d'approfondir les raisons de telles actions. Signer en son nom un message pour la marque est-il une initiative prise par le GC pour se revaloriser sur le marché du travail comme un individu capable de gérer une communauté ou, au contraire, est-ce une règle appartenant à la charte déontologique de l'entreprise ? À ce propos, il nous semble intéressant de nous poser la question de la charte déontologique et de la charte éditoriale sur les RSN. En effet, dans le cas où une marque changerait de GC, n'y aurait-il pas un risque de voir la communauté se délier si certaines valeurs venaient à ne plus

respecter les conventions précédemment établies ? Il serait intéressant d'enquêter sur l'existence ou non de ce type de charte (éditoriale et déontologique) dans les entreprises et d'en envisager les impacts.

En outre, au cours de cette recherche, nous avons noté que l'humour tient une place importante dans les rapports du GC à la communauté. Il serait intéressant de faire une étude plus approfondie sur les effets de l'humour sur l'image de marque d'une entreprise. De fait, cela pourrait produire autant une image positive qu'une image négative et il serait intéressant d'observer la manière dont les entreprises autorisent, suggèrent ou interdisent l'utilisation de tels procédés dans le cas de service après-vente ou de relation avec des *haters*³¹/*trolls*³².

En d'autres mots, analyser de manière plus rigoureuse le rapport de l'individu à la technique dans ces nouveaux métiers serait selon nous un moyen de pouvoir répondre aux différentes questions soulevées par cette recherche : comment un dispositif technique ancré dans une logique quantitative permet-il de produire une réflexion qualitative ? Existe-t-il des usages inscrits dans le dispositif technique qui seraient détournés, bricolés par l'utilisateur à des fins qualitatives ? Dans un contexte aussi qualitatif que l'interaction, quels sens l'utilisateur d'un dispositif technique, basé sur une réflexion quantitative, tel que Facebook, donne-t-il aux données récoltées ? Un nombre important de vues sur un message ou une vidéo se mesure-t-il comme une performance ? Quel sens donner à ces chiffres ?

Du fait que les différents corpus utilisés pour cette recherche datent d'au moins trois ans, il nous semble par ailleurs intéressant de nous interroger sur l'évolution de l'usage de ces outils quantitatifs jusqu'à aujourd'hui. Il nous semble également intéressant de nous interroger sur la normalisation de ces usages. De fait, lors de notre recherche nous avons observé l'existence de différents groupes de GC en ligne, que ce soit sur des sites Internet spécialisés comme mycommunitymanager³³ ou que ce soit sur des groupes Twitter ou Facebook³⁴. Il

³¹ Définition de *Haters*, « Wikipédia », [disponible en ligne : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Haters>], consulté le 15 décembre 2014.

³² Définition de *Troll (Internet)*, « Wikipédia », [disponible en ligne : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_\(Internet\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_(Internet))], consulté le 15 décembre 2014.

³³ « My Community Manager » [URL : <http://www.mycommunitymanager.fr/>], consulté entre septembre 2011 et février 2015.

pourrait s'avérer intéressant d'analyser les discours des GC autour de la normalisation des différentes pratiques utilisées par les individus exerçant cette fonction. En effet, sur ce type de plateforme où les GC interagissent entre eux et consultent les avis de leurs pairs, il arrive souvent que le calcul du retour sur investissement soit évoqué. Il serait par exemple intéressant de noter si le retour sur investissement est toujours calculé de la même manière depuis trois ans et si les différents paramètres permettant ce calcul ont changé. Si tel était le cas, il semble pertinent de chercher à comprendre en quoi, comment et pourquoi ils ont changés. Par ailleurs, si l'émergence de certains usages se normalise sur ce type de plateforme, il nous semble intéressant de nous interroger sur la manière dont les entreprises Facebook et Twitter, par exemple, exploitent l'émergence de ces usages. Se pourrait-il que les plateformes elles-mêmes évoluent en fonction des usages normalisés ?

Enfin, nous avons tenté de donner une définition de l'agilité sociale. Ce concept construit à partir de nos différentes lectures, nous invite à penser les rapports interpersonnels en ligne. En effet, à l'heure où les *trolls* et les *haters* se font une joie de polluer par des messages agressifs les services d'après-ventes en ligne de différentes marques, plusieurs questions se posent. Ce type de messages que la plupart n'oseraient pas exprimer en face à face est-il un moyen de faire rire le reste de la communauté ? Est-ce un moyen de mesurer le sang-froid et/ou la répartie du GC ? L'échange humain n'est-il pas finalement le but ultime de ces « provocations » ? De quelle manière l'agilité sociale prend-elle de la valeur dans ce type de rapports ? À l'heure où nous sommes sollicités en permanence par des messages publicitaires en tout genre, l'agilité sociale ne serait-elle pas l'arme efficace des entreprises, dans cette guerre économique de l'attention ? Une réponse « humaine » permettant une meilleure visibilité médiatique de l'échange entre le *troll* / *hater* et le GC, plus la réponse du GC sera efficace en terme d'agilité sociale et plus l'échange sera « partagé » sur les RSN offrant ainsi une publicité à l'entreprise.

Par ailleurs cette recherche nous a poussée à observer ce métier comme dans toute organisation humaine, où les individus ne respectent pas tous les règles de base d'une

³⁴ Groupe Facebook, *Forum My Community Manager*

[URL : <https://www.facebook.com/groups/LeForumMyCM/>], consulté le 12 juin 2015.

déontologie élémentaire. Comme nous le faisons remarquer, il existe des moyens de contourner les « règles du jeu ». Certains gestionnaires de communauté créent des comptes factices pour encenser leur propre travail, d'autres demandent à leur famille et leurs amis de valoriser leur travail en commentant, « aimant » ou partageant les messages qu'ils écrivent au nom de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Sans parler des marques qui achètent leur nombre de vues, de *followers* ou de « j'aime » (Rimbaud, 2011). Dans ce contexte, il serait pertinent de nous poser la question de la déontologie et d'analyser les diverses limites éthiques de ce métier.

Sur cette base, il apparaît désormais évident que ce travail se voulait un moyen d'ouvrir le débat et les réflexions sur le devenir des métiers du web. Cette recherche avait cependant ses limites. D'une part, elle se limite à la période 2011–2014, période riche en mouvements et en pleine construction. La question se pose alors de savoir si le qualitatif a aujourd'hui une place plus importante dans la vision des entreprises du métier de GC. Par ailleurs, nous avons choisi de focaliser notre analyse sur des gestionnaires de communauté québécois. Nous avons conscience de la multiplicité des possibles sur des champs géographiques de recherche plus étendus. Toutefois, le corpus sélectionné présentait déjà un intérêt par la richesse de ses profils. Il aurait également été extrêmement enrichissant de réaliser des entretiens semi-directifs afin de mettre véritablement l'accent sur « le contexte écologique dans lequel évoluent les personnes » (Taylor et Bogdan in Mucchielli, 2009) comme souhaité au travers de cette recherche qualitative. Cependant pour des raisons logistiques de temps, cela n'a pas été possible.

Par ailleurs, si le corpus des offres d'emploi nous a permis d'appréhender les attentes des entreprises concernant les profils des gestionnaires de communauté, en revanche, il reste limité pour délimiter avec exhaustivité et exactitude la manière dont les entreprises et/ou les marques conçoivent le métier de gestionnaire de communauté. Des entretiens avec des recruteurs auraient sans doute permis d'enrichir notre corpus, notamment afin d'être en mesure de mettre en évidence la distinction qui existe entre le capital social de l'entreprise (et/ou la marque) et celui des gestionnaires de communauté. Or, comment être en mesure de distinguer l'un de l'autre au-delà des suppositions que nous avons détaillées au cours de cette

recherche ? Si cette distinction est fondamentale pour éviter de confondre l'appréciation de l'entreprise d'un candidat avec celle d'un individu, il n'est pas possible de délimiter la frontière entre de tels capitaux avec les éléments aujourd'hui disponibles.

En revanche, sachant que l'activation des liens latents et le renforcement des liens faibles sont des produits du capital social, il serait intéressant d'envisager une étude sur les diverses manières dont les gestionnaires gèrent leurs réseaux (privés et professionnels). En effet, sachant que le carnet d'adresse d'un avocat ou d'un relationniste, par exemple, peut avoir un poids pour leur employabilité lorsqu'il s'agit d'un poste dans une grande société, est-ce que ce « carnet d'adresse » serait plus facilement transposable dans l'environnement numérique ? Selon nous il n'est pas possible d'affirmer ou d'infirmer que l'activation de liens latents ou le renforcement des liens faibles du réseau personnel du GC n'enrichisse *in fine* le réseau de l'entreprise. Cette recherche souhaitait ici inviter le lecteur à l'existence de cette éventualité.

Cependant le métier et son approche ont évolué entre le début de la collecte de nos données et la réalisation de notre analyse. Aussi, le fait d'étudier les offres d'emplois, plutôt que de réaliser des entretiens, nous offrait l'accès à des écrits datant de diverses époques, ce qui ajoute une valeur à notre recherche. Il est en effet alors possible de mettre en perspective les évolutions de la vision de ce métier par les recruteurs.

Pour les raisons évoquées plus haut, il aurait été judicieux d'élaborer une cartographie reprenant la position des gestionnaires de communauté dans leur réseau afin de mettre en évidence la présence importante de trous structuraux dans les réseaux des GC. Cependant, en raison de contraintes liées à la réalisation d'un mémoire, cette opportunité n'a pas été retenue. Pour cette raison, nous avons choisi de centrer notre étude sur la relation des gestionnaires avec leur capital social en privilégiant une approche qualitative plutôt qu'une approche structurelle.

Enfin, il est à noter que ce métier en construction est en perpétuelle transformation. En ce sens, il a été difficile de saisir avec précision les tenants et les aboutissants des rapports entre un gestionnaire de communauté et son capital social, ces derniers évoluant continuellement. Il s'agissait donc ici de capter les tendances qu'on pris la relation de ce nouveau métier avec le capital social. Entre le moment des débuts de réflexion autour de notre problématique et la

rédaction finale de notre mémoire de recherche, le métier a fortement évolué. Des frontières se sont affirmées et des formations se sont ouvertes, notamment à l'UQAM. Les usages se sont assurément homogénéisés et la connaissance du métier de gestionnaire de communauté démocratisée – ce qui contribuera très certainement à un nouveau dessin des liens entre gestionnaire de communauté et capital social.

ANNEXE A
GRILLE DES QUESTIONS DES ENTREVUES

- À quand date la création de tes comptes Twitter et Facebook ?
- En quoi as-tu étudié ?
- Pour quel compte/marque es-tu gestionnaire de communauté ?
- Tu es seule à gérer ce compte ?
- Depuis combien d'années occupes-tu le poste de gestionnaire de communauté ?
- Comment as-tu commencé ?
- Quelle est la principale qualité d'un gestionnaire de communauté ?
- Décris ta job en 140 caractères.
- Quel est ton meilleur coup ? Celui dont tu es fière ?
- Quelle est la pire erreur que tu as commise comme gestionnaire ?
- Quelle est la première chose que tu consultes en commençant ta journée ?
Twitter, Facebook, emails, autres ?
- Quel est ton outil préféré ? Facebook, Twitter, YouTube, HootSuite,
Pinterest ?
- Les médias sociaux évoluent vite. Comment te gardes-tu à jour ? Que
consultes-tu comme site ?
- Quel est le plus grand défi pour ta marque ?
- Vous faites du twivage ?

- Es-tu plus iPhone, Android ou BlackBerry ?
- Question #jeudiconfession : quels comptes Twitter ou pages FB serais-tu gênée d'avouer suivre ?
- Que penses-tu de Google+ ?
- Si tu pouvais choisir la marque pour laquelle tu voudrais être gestionnaire, quelle serait-elle ?
- À quoi ressemblent tes journées ?
- Comment vois-tu l'avenir de la profession ?
- Des anecdotes intéressantes ?
- Ta plus grande qualité en tant que gestionnaire de communauté? Ce qui te caractérise ?
- Quel autre gestionnaire de communauté admires-tu ? Qui t'influence ?
- Tes #FF incontournables
- Quel pourcentage de ton temps sur les médias sociaux consacres-tu à ton compte perso ?
- Si tu n'étais pas gestionnaire de communauté, tu ferais quoi ?
- Est-ce que tes amis et ta famille comprennent ce que tu fais, ou es-tu celle qui passe sa journée sur FB et Twitter ?
- Que recommandes-tu à quelqu'un qui désire faire cela comme métier ?
- Où peut-on te suivre ?

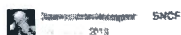
ANNEXE B
GRILLE D'ANALYSE DES RESULTATS DES ENTREVUES

Catégorie	Thème	Sous-thème	Citation
Le rapport du gestionnaire de communauté à son réseau	Réseau professionnel / connaissance	Regard sur le métier	
		Rapport humain	
	Famille / amis	Regard sur le métier	
		Rapport humain	
	Rapport à sa communauté	Capital social	
		Réseaux	
Vision du gestionnaire tel qu'il se voit dans la pratique de son métier	Compétences	Digitales	
		Organisationnelle	
		Formation	
	Qualifications	Expérience	
		Humaine	
	Qualités	Relationnelle	
Vision du gestionnaire tel qu'il considère que devrait être pratiqué son métier	Compétences	Digitales	
		Organisationnelle	
	Qualifications	Formation	
		Expérience	
	Qualités	Humaine	
		Relationnelle	

ANNEXE C
GRILLE D'ANALYSE DES RESULTATS DES OFFRES D'EMPLOI

Catégorie	Thème	Sous-thème	Citation
Compétences	Digitales	RSN	
		Veille/ analyse / statistiques (SEO / SMO)	
		Programmation	
	Organisationnelle	Autonomie	
		Gestion du temps	
		Management / gestion	
		Initiative	
Qualifications	Formation	Communication / Relations publiques	
		Informatique	
		Marketing / Vente	
	Expérience	Gestion de projet web	
		Stratégie	
		Communication / Animation	
Qualités	Humaine	Passion / Curiosité	
		Créativité / Innovation	
		Adaptation	
	Relationnelles	Humour / originalité	
		Écrit / Oral	
		Écoute	
		Rapport aux autres	

ANNEXE D : EXEMPLE SNCF



Très chère SNCF

Cela me déchire le cœur, mais il faut que je vide mon sac.

Voilà 4 ans que notre relation dure. On a eu des plats et beaucoup de bas. Jamais de haut. Sauf si l'on considère qu'arriver dans les temps, ou avec moins de 5 minutes de retard, est une bonne nouvelle.

4 ans que j'ai choisi que notre relation soit basée sur un abonnement Optiorail. Plus simple à gérer, facile à ranger, pas de compostage à réaliser. C'est pratique.

Mais voilà, chaque année, depuis 4 ans, tu insistes pour me faire payer un peu plus. Quand je reçois ta missive m'annonçant la douloureuse, je regarde l'année écoulée en me demandant ce qui peut bien justifier cette hausse.

- Une meilleure qualité de service ?
- une régularité et une ponctualité sans faille ?
- Des bonus, des réductions, des mois offerts en première classe, un aller-retour offert pour une destination de mon choix ?

Non, rien de tout ça. Rien de rien.

Je vous plutôt des rétro, des conditions de voyages confortables, assis sur des marches ou sur la moquette. Et surtout pas sur la moquette de première classe. Non car l'abonnement est réservé aux seuls passagers disposant de titres de première.

J'ai arrêté de compter depuis bien longtemps le temps de vie que tu vois à mes employés, clients, amis ou enfants, en me gardant plus que prévu dans tes wagons. Et combien cela m'a coûté en frais de 89 aller parce que tes trains avaient 20, 30, 60 minutes de retard, voire plus.

J'ai discuté avec certains de tes vieux ou ex clients, qui bénéficiaient d'abonnements d'anciennes générations, qui eux voyaient le coût baisser en fonction de leur ancienneté. Choies qui a été stoppé à priori.

Serais-tu l'une des rares entreprises à récompenser la fidélité en faisant payer chaque année un peu plus ?

Donc, voilà, ce petit mot pas doux pour le dire que toi et moi, on se sépare et on ne restera pas bons amis. Bien sûr, par la force des choses, je serai content de passer ponctuellement par toi, mais je t'assure que le cœur n'y sera pas.

Je ne t'embrasse pas

Un abonné Rouen / Paris

Commenter

4 000 personnes l'ont lu.

Voir précédentes conversations

SNCF Cher

Cette lettre de rupture n'a rien d'un mot doux, certes, mais elle est écrite avec le cœur et me touche donc particulièrement. On dit que l'amour dure 3 ans... Et pourtant, nous avons réussi à attiser la flamme 4 ans durant. Mais au bout de tant d'années, je comprends ta lassitude... Tu auras sans doute du mal à me croire mais chaque jour, j'essaie de m'améliorer, de satisfaire tes attentes du mieux possible... Malheureusement, les aléas de la vie (météo, incidents mécaniques ou voyageurs, travaux pour la rénovation des voies...) font que je peine à t'apporter un service fiable à 100%.

Je comprends également que tu te demandes pourquoi les tarifs évoluent, sache que cette décision a été très difficile pour moi, surtout en période de crise, mais c'est justement la qualité de service parfois très moyenne sur certaines lignes comme la tienne, qui justifie de gros investissements et donc des augmentations tarifaires. Ces dernières sont d'ailleurs validées par l'Etat et n'ont pas pour objectifs d'augmenter d'éventuels bénéfices (comme certains peuvent le croire) mais bien d'investir là où les situations sont les plus difficiles. Malheureusement ces grands travaux coûtent cher et il est vrai prennent beaucoup de temps... mais c'est tout de même 3000 km de ligne à rénover entre 2012 et 2017!

Mais parce que je veux être complètement transparente avec toi, je t'explique ici http://www.sncf.com/.../cp_01_investissements_et... comment cet argent est investi pour améliorer ton quotidien.

Peut-être que si l'on communiquait davantage toi et moi, nous arriverions à dépasser tous les problèmes que tu évoques et qui malheureusement, me desservent auprès de toi et de bien d'autres. C'est pourquoi je compte sur toi, une fois les rénovations terminées, pour me remonter tes impressions au quotidien ici <http://www.intercites.sncf.com/contactez-nous>. Sache que de mon côté, je ne suis pas prête à tourner la page et que malgré tout, je m'efforcerai de faire mieux afin de te le prouver à nouveau. Malgré tous les travers que tu soulignes, j'espère que tu retiens quand même quelques bons moments, c'est pourquoi, je préfère te dire « à bientôt »

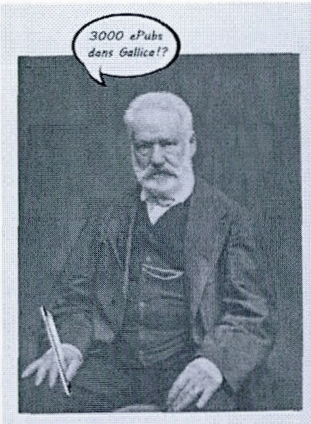
SNCF

February 8, 2013 at 6:36am · Unlike 532

ANNEXE E : EXEMPLE GALICA

Gallica
App

[Blog] Près de 3000 livres en ePub à télécharger dans Gallica <http://bit.ly/1v3PdEg>



Like Comment Share

601 people like this.

Alouisme J'ai un magnifique livre de Jules Verne, 100 000 livres sous les mers, je ne m'en séparerai jamais, c'est tactile les livres, on ne peut pas les remplacer.
May 14 at 2:21pm · Like · 0/2

Gallica Inouïssim Par tous d'économies, la BnF a dû distiller par 5 le nombre de livres sous les mers, mais à tout de même numérisé le manuscrit : <http://blog.bnf.fr/gallica/?p=9396>
May 14 at 2:28pm · Like · 0/1

ANNEXE F : EXEMPLE NESPRESSO

Anglois de France [@AngloisFR](#) · 1000+
An de grace deyx mil quatorze. **Somme** valant le ouvrageux d'avant l'ennemi Anglois mays for-démunys d'avant machine Nespresso cassé.

14 3 18 PM 8 20'4

Nespresso France [@NespressoFR](#)
Salutement, l'essire, la machine Nespresso est défectueuse, faites donc acception de nostre aide. lili

14 3 18 PM 8 20'4

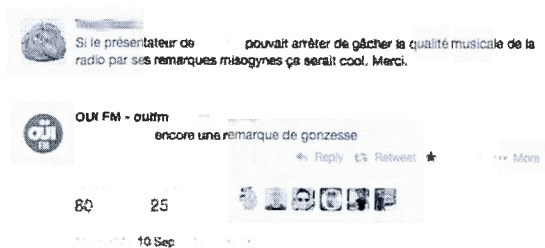
Nespresso France [@NespressoFR](#)
Puyssse vostre Grace noia mandater vyi missive: privée vostre précieux numéro de Membre ? Noiares loyaleux remue-mémoire. lili

5 4

ANNEXE G : EXEMPLE FREE MOBILE



ANNEXE I : EXEMPLE RADIO OUIFM



ANNEXE H : EXEMPLE METRONEWS



ANNEXE J : EXEMPLE CINEMA COLOSSUS LAVAL



BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

BARET C. et al. (2006) *Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations in* Revue française de gestion – N° 163/2006

BORGATTI, S. P. et LOPEZ-KIDWELL, V. (2009). *Network Theory Chapter xx In* P. Carrington & J. Scott, *Social Networks 59* (Eds.), *Handbook of social network analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage

BORGATTI, S. P. et HALGIN, D. S. (2011). *On Network Theory*. *Organization Science, Articles in Advance*, pp. 1–14.issn 1047-7039 eissn 1526-5455

BOURDIEU P. (1980) *Le capital social. Notes provisoires*, Actes de la recherche en sciences sociales, vol. 31.

BOYD, D.M. ; ELLISON, N.B., (2007). *Social network sites: definition, history, and scholarship*. « *Journal of Computer Mediated Communication* » 13 (article 11).

BURT, R. (1995). *Le capital social, les trous structuraux et l'entrepreneur*, Revue française de sociologie, XXXVI, p. 599-628

CASILLI, A (2010 (A)). *Petites boîtes et individualisme en réseau Les usages socialisants du web en débat* Annales de l'Ecole de Mines – Réalités Industrielles, vol. 216, n. 4, pp. 54-59.

COLEMAN, J.S. (1988). *Social capital in the creation of human capital*. *American Journal of Sociology*, 94 (supplement), S95-S120.

COVA, B. et al. (2005) *Tribal Branding sur le Net : Le cas my nutella The Community*

DEGENNE A. (2011.) *Retour à l'analyse des réseaux sociaux* Entretien realize par Thomas Stenger et Alexandre Coutant. Hermès n°59

ELLISON N.B. et al. (2007) *The Benefits of Facebook "Friends:" Social Capital and College Students' Use of Online Social Network Sites"*

FLICHY, P. (2004) *L'individualisme connecté entre la technique numérique et la société*, Réseaux, 2004/2 no 124, p. 17-51. DOI : 10.3917/res.124.0017

GRANJON, F. et DENOUEL, J (2010). *Exposition de soi et reconnaissance de singularités subjectives sur les sites de réseaux sociaux*, Sociologie 1/2010 (Vol. 1), p. 25-43.

- GRANOVETTER, M. (1973). *The Strength of Weak Ties*. In American Journal of Sociology, Volume 78, 1360-1380 published by University of Chicago Press
- HAMPTON, K. ET WELLMAN, B. (2003), *Neighboring in Netvill : How Community and social capital in a wired suburb*. « City & Community », 2(4), 277-311.
- HARPER, R. (2012), *Une certaine idée du corps*, Réseaux sociaux, FYP Éditions, pé 121-p.138.
- HAYTHORNTHWAITE, C. (2005.), *Social Networks and Internet connectivity effects*, Information, Communication & Society, Vol. 8, No. 2 pp. 125–147
- KRAUT, R. et al. (1998). *Internet Paradox: A Social Technology That Reduces Social Involvement and Psychological Well-Being?*, American Psychologist, vol. 53, n. 9, pp. 1017-1031.
- LALLEMENT, M. (2004). *Capital social et théorie sociologique* in « Le Capital Social. Actes du colloque organisé par le GRIS », Université de Rouen le 6 février 2003. Cellule GRIS n°10.
- LAMPE, C., ELLISON, N., et STEINFELD, C. (2006). *A Face(book) in the crowd: Social searching vs. social browsing*. Proceedings of the 2006 20th Anniversary Conference on Computer Supported Cooperative Work (pp. 167–170). New York: ACM Press.
- LAMPE, C., ELLISON, N., et STEINFELD, C. (2007). *A familiar Face(book): Profile elements as signals in an online social network*. Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems (pp. 435–444). New York: ACM Press
- LAZARSFELD, P. F. et MERTON, R. K. (1954). *Friendship as a social process: A substantive and methodological analysis* In Morroe Berger, Theodore Abel, and Charles H. Page « Freedom and Control in Modern Society », , eds. New York: Van Nostrand, 18–66.
- LOURY G. C. (1997.) *A dynamic theory of racial income differences*, ch. 8 in Women minorities, and employment discrimination et 1987, “Why should we care about group inequality?” in Social Philosophy and Policy, n°5.
- MARTINEAU S., BLAIS M. (2006) *L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes*. Recherches qualitatives – vol .26(2) pp. 1-18.issn 1715-8705
- MERZEAU L., (2009). « Du signe à la trace : l'information sur mesure », Hermès, n°59, Traçabilité et réseaux, p. 23-29.
- MERZEAU L., (2009). *Présence numérique : les mediations de l'identité*, Les Enjeux de l'information et de la communication, 2009/1 Volume 2009, p. 79-91.
- MONDOUX, A., (2009). *Émancipation et aliénation à l'heure du surdéterminisme technique :*

le cas du service Internet Facebook in Gaëtan Tremblay (ed.) *L'émancipation hier et aujourd'hui. Perspectives Françaises et Québécoises*, Québec, PUQ. P. 166 et P. 169

MONDOUX, A., (2011). *Technique et individuation : la part du social* Cahiers du Gerse, novembre 2012, pp. 36-57.

MONDOUX, A., (2011). *Identité numérique et surveillance*, « Les Cahiers du numérique » 1/2011 (Vol. 7), p. 49-59.

MOULIER-BOUTANG, Y., (2012). *Les réseaux sociaux numériques : un application de la force des liens faibles* in Bernard Stiegler et al. *Réseaux sociaux*, FYP éditions. pp 67-81

MUCCHIELLI, A., (1996). *Pour des recherches en communication*, Communication et organisation, 10 | 1996.

PERRIAULT, J., (2009). *Traces numériques personnelles, incertitude et lien social* in Hermès n°53.

PINCEMIN, B., (1999) – *Diffusion ciblée automatique d'informations : conception et mise en œuvre d'une linguistique textuelle pour la caractérisation des destinataires et des documents*, Thèse de Doctorat en Linguistique, Université Paris IV Sorbonne, 6 avril 1999, chapitre VII : "Caractérisation d'un texte dans un corpus : du quantitatif vers le qualitatif", § A "Définir un corpus", pp. 415-427.

PORTES, A., (1998). *Social capital: Its origins and applications in modern sociology*. « *American Review of sociology*, » 24(1), 1-24.

POURTOIS, J.-P., DESMET, H. et LAHAYE, W., (2001). *Les points-charnières de la recherche scientifique*, Recherche en soins infirmiers, 65, pp. 29-52.

PUTNAM, R., (1995). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*, in Journal of Democracy, Copyright Heldref Publications, p. 70

SAINT-CHARLES, J. et MONGEAU, P., (2005). *Communication—Horizons de pratiques et de recherché*. Presses de l'Université du Québec, Montréal, pp. 73-99

STENGER, T. et COUTANT, A., (2011 (B)). *Community management et community managers : Cheval de Troie marketing pour le web social ?* Acte du colloque « Web social, communautés virtuelles et consommation » P.140. 79e congrès international ACFAS, Chaire de relations publiques et communication marketing - UQAM, Université de Sherbrooke, 11 mai 2011.

TOMMASO, V. ; CARDON, D. et COINTET, J.-P., (2014). *Présentation, Réseaux* n°188. pp. 9 - 21

WILLIAMS, D., (2006). *On and off the 'net: Scales for social capital in an online era*. Journal of Computer-Mediated Communication, 11 (2), articles 11. Retrieved August 29, 2006

WELLMAN, B. et al., (2001). *Does the Internet increase, decrease, or supplement social capital? Social networks, participation, and community commitment*. American Behavioral Scientist. 45(3), 436.

WELLMAN, B., (2002). *Little boxes, glocalization, and networked individualism*, in Makoto Tanabe, Peter van den Besselaar et Toru Ishida (dirs.), *Digital cities II: Computational and sociological approaches*, Berlin, Springer, pp. 10-25.

WELLMAN, B., (2004). *Connecting Community: On- and Off-line, Contexts*, vol. 3, n. 4, p.

OUVRAGES

BECKER, G., (1975). *Human Capital*, Chicago, University of Chicago Press, 2de édition. 1975.

CARDON, D., (2008). *Le design de la visibilité*, Réseaux 6/2098 (n° 152), p. 93-137.

CHEREAU, M., (2010). *Community management: Comment faire des communautés web les meilleures alliées des marques* Éditions Dunod, Collections Tendances marketing

CORMIER, S., (2001). *La communication et la gestion*. 2e édition revue et corrigée, Presse de l'Université du Québec

EHRENBERG, A., (1995) *L'Individu incertain*, Paris, Calrnnann-Lévy.

FOUCAULT, M., (1975). *Surveiller et punir* Éditions Gallimard

FRAYSSE, E., (2011). *Facebook, Twitter et le web social, les nouvelles opportunités de business : stratégies, marketing, meilleures pratiques*. Éditions Kawa,

LIPOVETSKY, G., (1983). *L'ère du vide : Essais sur l'individualisme contemporain*. Éditions Gallimard

MONGEAU, P., (2008). *Réaliser son mémoire et sa thèse - Côté jeans & côté tenue de soirée*. Québec : Presse de l'Université du Québec.

MUCCHIELLI, A., (2009). *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines* Dictionnaire et encyclopédie (Broché)

PROULX, S., (2004). *La révolution Internet en question*, Montréal, Québec, Amérique
PROULX, S., POISSANT L., et SENEAL M. (dir.) (2006). *Communautés virtuelles : penser et agir en réseau*. Québec : Presses de l'Université Laval

(2011). *Usages et enjeux des technologies de communication*. éditions ères,

STENGER, T. et COUTANT, A., (2011 (A)). *Ces réseaux dits sociaux - Hermès n°59*, Paris, Éditions CNRS.

STIEGLER, B. et al., (2012). *Réseaux sociaux*, FYP éditions, 240 pages

RHEINGOLD H., (1995). *Les communautés virtuelles*. Addison-Wesley France.

RHEINGOLD H., (2005). *Foules intelligentes* M21 Editions

PRESSE PAPIER

BARABASI, L., (2012). *Une théorie de la complexité s'appuiera sur la science des réseaux*, « La Recherche » n°464, mai 2012, p.36 p.38

MENGER, P-M., (2014). *Qu'est-ce qui fait le talent ?* « Sciences Humaines » n°258, Avril 2014.

WEBOGRAPHIE

ARTICLES SCIENTIFIQUES

COMITE DE TRAVAIL SPECIAL DE L'ETHIQUE DE LA RECHERCHE EN SCIENCES HUMAINES : un groupe de travail du Groupe consultatif interagence en éthique de la recherche, (2008).

Élargir le spectre : l'EPTC et les enjeux éthiques de la recherche sur Internet, [disponible en ligne : http://www.ger.ethique.gc.ca/policy-politique/initiatives/docs/Internet_Research_-_February_2008_-_FR.pdf], publié en février 2008, consulté le 14 mars 2011.

JUNG Y., GRAY R., LAMPE C., ELLISON N. B., (2013). *Favors from Facebook friends: unpacking dimensions of social capital* [disponible en ligne : <http://www-personal.umich.edu/~enicole/JungGrayLampeEllison2013CHI.pdf>], consulté le 11 mai 2014

JUTRAS-MARION, C., (2012). *Le métier de Community Manager et l'industrie musicale*, « Gricis centre de recherche communication information et société », [disponible en ligne : <http://chairerenemalo.uqam.ca/upload/files/Strategies/community-manager.pdf>], consulté le 16 juin 2015.

MUCCHIELLI, A., (1996). *Pour des recherches en communication*, « Communication et organisation », [disponible en ligne : <http://communicationorganisation.revues.org/1877>], publié le 26 mars 2012, consulté le 30 avril 2013.

FAVROD, J. et BARRELET, L., (1993). *Efficacité de l'entraînement des habiletés sociales avec les personnes atteintes de schizophrénie*. Thérapie comportementale et cognitive, [disponible en ligne : http://homepage.hispeed.ch/Jerome_Favrod/effehs.pdf], consulté le 20 juin 2012.

FEREY, S. *Le capital humain, une analyse théorique et empirique*, livre de Gary Stanley Becker, Encyclopædia Universalis, [disponible en ligne : <http://www.universalis.fr/encyclopedie/le-capital-humain-une-analyse-theorique-et-empirique/>], consulté le 6 juillet 2015.

LARROCHE, V. ET PIMENT, H., (2014). *De l'habileté dans les interactions numériques aux compétences professionnelles de l'animateur de communautés en ligne*, Travail et loisir, « Comment le travail se transforme par et dans le divertissement et comment le divertissement se requalifie en travail ? », [disponible en ligne : http://www.gripic.fr/system/files/file_fields/2015/05/21/15delhabiletedanslesinteractionsnumeriquesauxcompetencesprofessionnelles.pdf], consulté le 3 juillet 2015.

ARTICLES DE PRESSE ET BLOGUES EN LIGNE

CAVAZZA, F. (2011). *Calculer le ROI des médias sociaux est une perte de temps*, « Médias sociaux.fr », [disponible en ligne : <http://www.mediassociaux.fr/2011/05/02/calculer-le-roi-des-medias-sociaux-est-une-perde-de-temps/>], publié le 2 mai 2011, consulté le 13 mai 2015.

CAVAZZA, F. (2013). *Statistiques sur les médias sociaux pour T3 2013*, « Médias sociaux.fr », [disponible en ligne : <http://www.mediassociaux.fr/2013/10/10/statistiques-sur-les-medias-sociaux-pour-t3-2013/>], publié le 2 mai 2011, consulté le 13 mai 2015, publié le 10 octobre 2013, consulté le 13 mai 2015

CHAMPEAU, G. (2012). *Pas influent sur les réseaux sociaux ? Quechua ne vous embauche pas*, « Numerama : réfléchir le numérique », [disponible en ligne : <http://www.numerama.com/magazine/23430-pas-influent-sur-les-reseaux-sociaux-quechua-ne-vous-embauche-pas.html>], publié le 16 août 2012, consulté le 15 mai 2015.

DESCAMPS, B., (2012). *Comment calculer le ROI de Facebook et Twitter pour augmenter vos ventes ?*, « Polynet le blog qui fait le lien », [disponible en ligne : <http://blog.polynet-online.fr/roi-reseaux-sociaux-ecommerce.html>], publié le 3 juillet 2012, consulté le 12 juin 2013.

DUPIN, A., (2013). *70% des consommateurs font confiance aux recommandations d'amis*, « Carrément plus », [disponible en ligne : <http://www.carrementplus.net/2013/03/22/70-des-consommateurs-font-confiance-aux-recommandations-damis/>], publié le 22 mars 2013, consulté le 10 avril 2015.

DUPIN, E., (2014). *Acheter des fans sur Facebook, ma petite expérience*, « Presse-citron », [disponible en ligne : <http://www.presse-citron.net/acheter-des-fans-sur-facebook-ma-petite-experience-suite/>], publié le 11 mars 2014, consulté le 13 juin 2014.

LEITHUS, C. et LEVY, L., (2010). *Profession community manager*, « Stratégies : Marketing communication Médias digital », [disponible en ligne : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/132618/131966W/profession-community-manager.html>], publié le 29 janvier 2010, consulté le 12 mai 2012.

PERMONT-CELICA, X., (2013). *L'agilité est-elle à la portée des entreprises françaises ?*, « Le Monde.fr, Les clés de demain : chroniques et partage autour de l'innovation », [disponible en ligne : http://lesclesdedemain.lemonde.fr/business/l-agilite-est-elle-a-la-portee-des-entreprises-francaises-_a-56-1643.html], publié le 11 avril 2013, consulté le 13 décembre 2015.

RAO, L., (2011). *Facebook Ad Sales Chief: There Are 50 Million Likes Per Day For Pages*, « Tech Crunch », [disponible en ligne : <http://techcrunch.com/2011/05/24/facebook-ad-sales-chief-there-are-50-million-likes-per-day-for-brands/>], publié le 24 mai 2011, consulté le 11 avril 2013.

RIMBAUD, C., (2011). *Fred&Farid font du mass following de bots pour jouer les influents*, « Cyroul : exploration d'internet et casseur de mythes publicitaires », [disponible en ligne : <http://www.cyroul.com/marketing-communication-digital/campagnes-pub-on-line/fredfarid-font-du-mass-following-de-bots-pour-jouer-les-influents/>], publié le 16 décembre 2011, consulté le 20 juin 2012.

CHRISTINE, (2013). *L'avenir du community manager en France*, « Community Rendez-vous : Focus sur le métier de Community Manager en entreprise », [URL : <http://communitymanagementrdv.wordpress.com>], publié le 23 mai 2013, consulté le 25 juin 2013

WALTHER, B., (2013). *Pourquoi la fusion Publicis-Omnicom est historique*, « Les Échos », [disponible en ligne : http://www.lesechos.fr/opinions/points_vue/0202925436390-pourquoi-la-fusion-publicis-omnicom-est-historique-591417.php], publié le 31 juillet 2013, consulté le 11 septembre 2014.

WYBO G., (2012). *Mille emplois à saisir dans le digital*, « Stratégies : Marketing communication Médias digital », [disponible en ligne : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/dossiers/181684/181330W/mille-emplois-a-saisir-dans-le-digital.html>], publié le 10 février 2012, consulté le 12 juin 2015.

Anonymes

Définition de Haters, « Wikipédia », [disponible en ligne : <https://fr.wikipedia.org/wiki/Haters>], consulté le 15 décembre 2014.

Définition de Troll (Internet), « Wikipédia », [disponible en ligne : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_\(Internet\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/Troll_(Internet))], consulté le 15 décembre 2014.

Fiche métier : community manager, « Elae », [disponible en ligne : <http://www.elae.com/2009/04/15/7240-fiche-metier-community-manager>], publié le 15 avril 2009, consulté le 13 janvier 2012.

La mesure de la performance du marketing : enjeux, difficultés et outils pour contribuer au nouveau management de la valeur dans l'entreprise, « Centre de Ressources en Économie Gestion », [disponible en ligne : <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article613>], publié le 27 mars 2013, consulté le 12 juin 2014.

Le métier de community manager, « Annuaire des métiers de l'Association pour l'emploi des cadres », [disponible en ligne : <http://annuairemetiers.cadres.apec.fr/metier/community-manager>], consulté le 10 janvier 2013.

Marketing de la rentabilité des investissements « Office Québécois de la langue française : Fiche terminologique », [disponible en ligne : http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8871463], consulté le 9 décembre 2014.

Nestlé/Greenpeace : pas de pause KitKat sur le Web, « Le blog du communicant », [disponible en ligne : <http://www.leblogducommunicant2-0.com/2010/05/20/nestle-greenpeace-pas-de-pause-kitkat-sur-le-web-2-0/>], publié le 20 mai 2010, consulté le 12 mars 2011.

Qui sont les nouveaux rois de la pub ? « France Culture : Du grain à moudre d'été », [disponible en ligne : <http://plus.franceculture.fr/partenaires/selection-france-culture/du-grain-moudre-d-ete-qui-sont-les-nouveaux-rois-de-la-pub>], publié le 9 août 2013, consulté le 15 septembre 2013.

Facebook franchit la barre du milliard d'utilisateurs, « Le Monde, Technologies », [disponible en ligne : http://www.lemonde.fr/technologies/article/2012/10/04/facebook-franchit-la-barre-du-milliard-d-utilisateurs_1770255_651865.html?xtmc=facebook&xtr=1], publié le 4 octobre 2012, consulté le 4 mars 2013.

ENQUÊTES

ADVISO, (2012). *Étude sur les gestionnaires de communauté du Québec*. « Études Adviso », [disponible en ligne : <http://www.adviso.ca/blog/2012/08/29/resultats-de-letude-sur-les-gestionnaires-de-communaute-du-quebec/>] consulté le 11 janvier 2015.

CEFRIQ, (2011). *L'engouement pour les médias sociaux au Québec*, « Enquête Netendances », [disponible en ligne : http://www.cefrio.qc.ca/media/uploader/2_2_medias_sociaux.pdf] consulté le 11 janvier 2014.

DARES, (2007). *Les métiers en 2015* « Centre d'analyse stratégique », [disponible en ligne : http://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_metiers_2015.pdf], publié en janvier 2007, consulté le 15 mai 2013.

INSEE, (2011). *Les marchés du travail de la crise*, « Institut national de la statistique et des études économiques », [disponible en ligne : http://insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=98&id=3353], publié en ligne en juin 2011, consulté le 13 avril 2012.

GROUPES ET PAGES FACEBOOK

Forum My Community Manager
[URL : <https://www.facebook.com/groups/LeForumMyCM/>], consulté le 12 juin 2015.

Gestionnaires de communauté du Québec
[URL : <https://www.facebook.com/GCduQuebec?fref=nf>], consulté le 12 juin 2015.

SITE INTERNET RÉFÉRÉS

« CM Hall of Fame : Toutes les perles des community managers en un Tumbler », [URL : <http://cmhalloffame.fr/>], consulté le 12 juin 2015.

« Hootsuite : get serious about social »
[URL : <https://hootsuite.com/>], consulté le 25 juin 2013

« Isarta, emplois en communication marketing et vente – n°1 au Québec »,
[URL : <http://emplois.isarta.com/jobs/>], consulté entre août 2012 et mars 2014.

« Inforpresse Jobs : Le site d'emplois de l'industrie des communications au Québec »
[URL : <https://jobs.inforpresse.com/jobs>], consulté le 25 juin 2013

« Klout : be known for what you love »,
[URL : <http://klout.com/home>], consulté le 15 janvier 2013.

« Les pires fails de Community Managers »,
[URL : <http://failsdecn.tumblr.com/>], consulté le 12 décembre 2014

« Marianik »,
[URL : <http://www.marianik.com/>], consulté entre septembre 2011 et février 2015.

« My Community Manager »
[URL : <http://www.mycommunitymanager.fr/>], consulté entre septembre 2011 et février 2015.